



ESCUELA DE POSTGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Relación entre el liderazgo del director y el clima organizacional de la Institución Educativa 5176 “María Reiche Grosse” de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACION**

AUTORES:

**Bach. Jhon Henry Andia Gonzales
Bach. Víctor Augusto Ávila Lozano**

ASESORA:

Mg. Lucila Amelia De la Cruz Rojas

**SECCIÓN
Educación e Idiomas**

**LINEA DE INVESTIGCIÓN
Administración de la Educación**

LIMA - PERÚ

2015

Dedicatoria

Para mi esposa Patricia, a ella especialmente le dedico esta Tesis. Por su paciencia, comprensión, amor, por ser tal y como es. Es la persona que más directamente me ha inspirado a culminar esta investigación. Realmente ella me ayuda a conseguir un equilibrio que me permite dar el máximo de mí.

Para mi hijo, Gian Carlo Matias, Él es la mejor bendición de Jehová, y ha venido a este mundo para darme la alegría en mi vida. Es sin duda mi referencia para el presente y para el futuro.

JHON HENRY ANDIA GONZALES

Dedico esta tesis a. Dios, a mi familia, mis hijos que es la razón de mi vida y quienes inspiraron mi espíritu para la conclusión de esta tesis. A mi madre por darme la vida, educación, apoyo y consejos. A mis maestros y amigos, quienes con sus palabras hicieron posible que culmine la presente investigación.

VICTOR AVILA LOZANO.

Agradecimiento

A nuestra prestigiosa universidad “Cesar Vallejo” sede Lima Norte y grupo de profesores que fueron partícipes de nuestra formación profesional.

A nuestra asesora Mag. Lucila Amelia De La Cruz Rojas por sus enseñanzas y guía en el desarrollo de este trabajo de investigación.

Presentación

A los miembros de jurado:

Presentamos a vuestra consideración la tesis titulada “Relación entre el Liderazgo del Director y el Clima Organizacional de la institución educativa 5176 “María Reiche Grosse” de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011”., para su revisión y aprobación.

En tal sentido esperamos que la presente investigación cumpla con todos los requisitos necesarios establecidos por los miembros del Jurado de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, para optar al Grado Académico de Magister en Educación con Mención en Administración de la Educación.

Nuestra investigación está diseñada en cuatro capítulos que nos permite explicar claramente nuestros objetivos, métodos, procedimientos y las conclusiones finales, además están estructurados de la siguiente manera:

Capítulo I, explica el planteamiento del problema que comprende: la formulación del problema, justificación, limitaciones, antecedentes, objetivos generales y específicos.

Capítulo II, explica el marco teórico, se plantea las bases teóricas y la definición conceptual de los términos relacionados con nuestra investigación.

Capítulo III, diseño de la metodología de investigación, que aborda puntos como: hipótesis, variables, definición conceptual y operacional, tipo de estudio, diseño, población y muestra, método de investigación, instrumentos y método de análisis de datos.

Capítulo IV, se presenta los resultados, es decir, descripción y discusión de resultados del trabajo de campo. Se finaliza con las conclusiones, sugerencias y la correspondiente bibliografía y anexos.

Índice

	pág
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Presentación	iv
Índice	v
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
Introducción	xiii

CAPITULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema	16
1.2. Formulación del problema	18
1.3. Justificación del Problema	19
1.4. Limitaciones	20
1.5. Antecedentes	21
1.6.Objetivos	28
1.6.1. Objetivo general	28
1.6.2. Objetivo específico	28

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. Bases teóricas del liderazgo del Director	31
2.1.1.Características de Liderazgo	32
2.1.2.Teorías de Liderazgo	35
2.1.2.1.Teorías de los Rasgos	35
2.1.2.2.Teoría conductual	38
2.1.2.3. Teoría situacional de Fred Fiedler	38
2.1.2.4. Teoría de la trayectoria y la meta	39
2.1.2.5. Teoría de modelo integrativo del liderazgo	40

2.1.2.6. Teoría del gen del liderazgo de Leviski.	41
2.1.3. Funciones de liderazgo	42
2.1.4. Tipos de liderazgo	44
2.1.5. Estilos de Liderazgo	50
2.1.6. Importancia del Liderazgo para el éxito de las organizaciones	52
2.1.7. Otros rasgos del liderazgo	53
2.1.8. Liderazgo para la calidad	55
2.1.9. Liderazgo y jefatura	55
2.2. Definición de clima organizacional	55
2.2.1. Dimensiones de clima organizacional	59
2.2.2. Teorías de clima organizacional.	61
2.2.2.1. Teoría de Likert citado por Brunet, L. (1999)	61
2.2.2.2. Teoría de Brunet, L. (2004)	63
2.2.3. Medición del clima organizacional según Likert citado por Brunet, L.	64
2.2.4. Importancia del clima organizacional	65
2.2.5. Factores que influyen en el clima organizacional	66
2.2.6. Enfoques de Clima Organizacional	67
2.2.7. Importancia de clima organizacional en la escuela	68
2.2.8. El clima de las instituciones educativas	70
2.2.9. Componentes del clima organizacional	71
2.2.10. Términos básicos	72

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis	77
3.1.1 Hipótesis general	77
3.1.2 Hipótesis específica	77
3.2. Variables de la investigación	78
3.2.1. Definición conceptual	78
3.2.2. Definición operacional	78
3.3. Metodología	78
3.3.1. Tipo de estudio	78
3.3.2 Diseño del estudio	80
3.4. Población y muestra	80

3.5. Método de investigación	81
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	82
3.7. Método de Análisis de datos	85

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

Discusión de Resultados	103
Conclusión	108
Sugerencias	109
Bibliografía	110
Anexos	117

Índice de tablas

	Pág
Tabla 1	Operacionalización de la variable de liderazgo del director 79
Tabla 2	Operacionalización de la variable clima organizacional 79
Tabla 3	Ficha técnica del instrumento: Liderazgo del Director 82
Tabla 4	Categorización de la variable liderazgo del director 83
Tabla 5	Ficha técnica del instrumento: clima organizacional 83
Tabla 6	Categorización de la variable clima organizacional 83
Tabla 7	Categorización de las dimensiones 84
Tabla 8	Categorización de las dimensiones 84
Tabla 9	Categorización de las dimensiones 84
Tabla 10	Confiabilidad del instrumento de liderazgo del director 85
Tabla 11	Confiabilidad del cuestionario del clima organizacional aplicado a los padres de familia. 85
Tabla 12	Informe de opinión de expertos 86
Tabla 13	Resultado de la tabla de contingencia Liderazgo de Director y Clima Organizacional. 88
Tabla 14	Tabla de contingencia Liderazgo del Director y Nivel de compromiso de la Institución Educativa 89
Tabla 15	Resultado de la tabla de contingencia Liderazgo del Director e Imagen Institucional. 90
Tabla 16	Resultado de la tabla de contingencia Liderazgo del Director y Relaciones Interpersonales. 96
Tabla 17	Resultado de la tabla de contingencia Liderazgo del Director y Valoración Personal. 93
Tabla 18	Resultado de la tabla de contingencia Liderazgo del Director y Organización Institucional. 94
Tabla 19	Resultado de la correlación del Liderazgo del director y el clima organizacional 95
Tabla 20	Resultado de la correlación del Liderazgo del director y el nivel de compromiso con la institución educativa 96
Tabla 21	Resultado de la correlación del Liderazgo del director y la imagen 97

	institucional	
Tabla 22	Resultado de la correlación del Liderazgo del director y las relaciones interpersonales	98
Tabla 23	Resultado de la correlación del Liderazgo del director y la valoración personal	99
Tabla 24	Correlación del Liderazgo del director y la organización institucional	100

Índice de figuras

		Pág
Figura 1	Encuesta del Liderazgo del Director y Clima Organizacional realizada a los padres de la I.E 5176 María Reiche Grosse	88
Figura 2	Encuesta liderazgo del director y nivel de compromiso con la institución educativa realizada a los padres de la I.E 5176 María Reiche Grosse	90
Figura 3	Encuesta liderazgo del director y imagen institucional realizada a los padres de la I.E 5176 María Reiche Grosse	91
Figura 4	Encuesta liderazgo del director y Relaciones interpersonales realizada a los padres de la I.E 5176 María Reiche Grosse	92
Figura 5	Encuesta liderazgo del director y valoración personal realizada a los padres de la I.E 5176 María Reiche Grosse	93
Figura 6	Encuesta liderazgo del director y clima organizacional realizada a los padres de la I.E 5176 María Reiche Grosse	94

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo del director y el clima organizacional de la Institución Educativa 5176 María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.

La investigación realizada fue de enfoque cuantitativo, el método general que se utilizó fue el método científico y sus específicos analógicos, matematización e inferencial, con un diseño no experimental, correlacional, de corte transversal. La población estuvo constituida en su totalidad por 450 padres de familia de la Institución Educativa 5176 “María Reiche Grosse” de educación primaria de (EBR), con una muestra de 208. Se aplicaron dos cuestionarios uno para cada variable de investigación el objetivo fue determinar la relación que existe entre el liderazgo del director y el clima organizacional.

El proceso de confiabilidad de los instrumento fue calculado con el alfa de cronbach con una muestra piloto cuyos valores son 0,875 y 0,898 y la validez por medio de juicio de expertos obteniéndose una opinión de aplicable. Los resultados fueron analizados mediante la prueba de correlación de Sperman que arrojó $Rho = 0,743$. Estos resultados recogidos del trabajo de campo, demuestran que existe relación positiva entre el liderazgo del director y clima organizacional de la Institución Educativa 5176 María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.

Palabras claves: liderazgo del Director, clima organizacional

Abstract

The present study aimed to determine the relationship between principal leadership and organizational climate of School 5176 Maria Reiche Grosse UGEL 04 Puente Piedra district in 2011.

The investigation was a quantitative approach , the general method used was the scientific method , the specific hypothesis testing , basic type , with a non-experimental , correlational level of cross section. The population consisted entirely of 450 parents of School 5176 " Maria Reiche Grosse " primary education (EBR) , with a sample of 208. February 2 questionnaires one for each variable were applied research the objective was to determine the relationship between principal leadership and organizational climate.

The process of instrument reliability was calculated using Cronbach 's alpha with a pilot sample whose values are 0.875 and 0.898 and validity by the judgment of three experts give an opinion applicable . The results were analyzed using the Spearman correlation test showed that $Rho = 0.743$ The results collected from the field work, show that there is positive relationship between principal leadership and organizational climate of School 5176 Maria Reiche Grosse UGELs 04 of Puente Piedra district in 2011.

Keywords: leadership, organizational climate

Introducción

En el presente trabajo de investigación partimos del supuesto que no es lo mismo cualquier tipo de liderazgo para llegar a obtener un clima organizacional sano, estimulante y atractivo para el desarrollo de una institución y los logros que en ella puedan obtenerse. Por tal motivo consideramos que existe Relación entre el liderazgo del Director y el Clima Organizacional de la Institución Educativa 5176 “María Reiche Grosse” de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011, Los resultados de este estudio son muy importantes ya que ofrece información que orienten acciones de mejora y toma de decisiones educativas.

El clima organizacional está considerado como uno de los elementos centrales de la calidad de un centro educativo, se refiere a las características del ambiente de trabajo: estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio.

En observaciones a priori, nos damos cuenta que existe una heterogeneidad en los liderazgos y también en los climas que se viven al interior de las instituciones educativas naturalmente, es lógico encontrar, que exista una diversidad en estos aspectos, aun cuando existe un nivel macro que da a estas instituciones educativas una unidad de dirección y de mando aplicando en muchos casos criterios propios y comunes en la realización de ciertas funciones y tareas. También se debe reconocer que cada Centro Educativo es en sí una singularidad que se expresa con características propias que le hacen tener a cada institución su propia identidad e idiosincrasia.

Entender el comportamiento de las personas en las organizaciones y su influencia en el cumplimiento de los objetivos y la competitividad, nunca había sido tan importante como ahora que están teniendo lugar algunos cambios drásticos de índole social, ambiental y económica, generados por la competencia global.

En el Perú, en las últimas décadas, se vienen implementando una serie de cambios sustanciales al interior de las Instituciones Educativas con la finalidad de

mejorar el clima organizacional. El Proyecto Educativo Nacional al 2021 señala que una de las políticas de Estado es, “ convertir a la institución educativa en espacios acogedores, organizados expresamente para propiciar la cohesión de los estudiantes, así como la convivencia grata y productiva en el aula y en la institución educativa entre todos los estudiantes y demás integrantes de la comunidad educativa”. No obstante aún existe un clima organizacional deficiente en gran parte de las Instituciones Educativas estatales.

En lo que se refiere al ámbito institucional podemos afirmar que el clima organizacional que se percibe en las Instituciones Educativa de Puente Piedra en el año 2011, no es óptimo puesto que las relaciones que se establecen entre los trabajadores carecen de tolerancia y no se privilegia el trabajo en equipo; lo que lleva a la falta de compromiso y en esta medida no se generan espacios de crecimiento personal y profesional.

Por otra parte señalaremos que la finalidad del presente trabajo es identificar la relación que existe entre el liderazgo y el clima organizacional, después de los resultados proponer recomendaciones para mejorar los procesos de gestión de recursos humanos.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

a. Planteamiento del Problema

El problema de la presente investigación es la Relación entre el liderazgo del director y el clima organizacional de la Institución Educativa 5176 “María Reiche Grosse” donde mantener un buen liderazgo y un clima organizacional favorable es fundamental para el desarrollo de todas las institución educativas y de la comunidad, sabemos que en muchas instituciones educativas existen conflictos por la falta de liderazgo que tienen como consecuencia un clima organizacional deficiente.

Los cambios constantes que se presentan en la educación en nuestro país en los últimos años implican una mayor participación comprometida tanto de los directores como de los docentes, desde una visión de la gestión escolar que observa a la educación como un todo, donde convergen el liderazgo y el clima organizacional.

El liderazgo es la capacidad de dirigir a las personas para lograr las metas deseadas. El estilo de liderazgo (paternalista, autocrático, o participativo) puede influir en el clima organizacional y por ende en el éxito o fracaso de una institución educativa. Los miembros de una organización pueden percibir el clima organizacional de manera positiva o negativa, de acuerdo con el estilo adoptado por los gerentes en los diferentes niveles de las instituciones o dependencias.

Un buen líder es además un gran comunicador organizacional, es por ello, que el proceso de comunicación es importante para obtener un liderazgo efectivo dentro de la institución y es considerado como otro factor que influye en el clima organizacional.

De lo expuesto se puede deducir que la apreciación que tengan los trabajadores de su ambiente laboral depende de las actividades, interacciones y de las experiencia personales que los miembros tengan con la institución educativa. De allí se desprende la relación existente entre el liderazgo del director y el clima organizacional.

Sin embargo, las instituciones educativas están enfocadas en el avance de la tecnología y otros factores, sin considerar el comportamiento humano, siendo

este factor vital para la contribución significativa de la eficacia y eficiencia de toda organización. Así también, se pone en evidencia como la globalización afecta las habilidades interpersonales y de administración de los líderes. Las diferencias en cuanto a necesidades, aspiraciones y actitudes dentro de su equipo

Las diferencias culturales que provocan motivaciones distintas entre jefes, compañeros y subordinados. De esta manera, los Líderes de las organizaciones tienen que ser capaces de trabajar con eficacia en las diferencias, entender la cultura y aprender a adaptar su estilo de dirección. (Stephen, R. 1999).

Robbins, (2009) dice el "Liderazgo es la Capacidad de un individuo de Influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas y el énfasis que hacen sobre la Influencia los teóricos del Liderazgo; el aporte de los Líderes es crítico en las decisiones, los objetivos y la motivación de los empleados.

Para esto, Los líderes deben tener claro como la percepción que tengan las personas acerca de las instituciones en la que trabajan, influye en su manera de comportarse; sobre esto, según Group, hay dos elementos claves aún sin definir y que son de una importancia fundamental para establecer un modelo que explique estas interacciones:

Cómo se define la "realidad" organizativa, desde el punto de vista de "cómo explicar la organización" a través de paradigmas interpretativos que identifican la organización como "un ser vivo", "un fluido", "una agrupación de conocimiento", etc.

Cómo se establece el modelo de motivación en base al cual las personas tienen preferencias o aversiones, sobre las que fundamentan sus expectativas, y cómo el acercamiento o la mayor distancia de su realidad laboral con respecto a estas expectativas, influye en la percepción de la bondad o falta de calidad del entorno en el que desarrolla su trabajo.

Lewin y Stinger citado por (Gan y Berbel, 2007), dicen: "el clima es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de toda institución (estructura, liderazgo,

toma de decisiones), de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y relaciones (Demetrio, M.).

Por todo lo expuesto nos hemos visto en la necesidad de investigar la relación entre el liderazgo del Director y el Clima Organizacional de la Institución Educativa 5176 “María Reiche Grosse” lo cual se define en el título de la presente investigación.

b. Formulación del Problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación entre el liderazgo del director y el clima organizacional de la Institución Educativa 5176 “María Reiche Grosse” de la Ugel 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011?

1.2.2. Problemas específicos

Problemas específicos 1

¿Cuál es la relación entre el liderazgo del Director y el compromiso con la Institución Educativa 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011?

Problemas específicos 2

¿Cuál es la relación entre el liderazgo del Director y la imagen Institucional de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011?

Problemas específicos 3

¿Cuál es la relación entre el liderazgo del Director con las relaciones interpersonales de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011?

Problemas específicos 4

¿Cuál es la relación entre el liderazgo del Director y la valoración del personal de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011?

Problemas específicos 5

¿Cuál es la relación entre el liderazgo del Director y la organización institucional de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011?

1.3. Justificación.

En la actualidad, se consideran diversas razones o indicadores de la necesidad de investigar la relación que existe entre el liderazgo del Director y el clima organizacional de la Institución Educativa 5176 “María Reiche Grosse” de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.

Dada la importancia de la presente investigación el cual aportará en el aspecto social, práctico, teóricos y pedagógico y servirá de soporte para otros estudios.

1.2.1 Justificación Social,

El liderazgo es uno de los temas que en fechas recientes, sin lugar a dudas, ha ocupado grandes espacios en libros de texto, revistas y los restantes medios de comunicación. Este fenómeno se presenta cuando las organizaciones han centrado su interés en el mérito de las personas por encima de las instituciones. Por ello pensamos que los resultados de esta investigación nos permitieron tener nuevo conocimiento acerca de la relación entre el liderazgo del director y el clima organizacional de la Institución Educativa y por ende la contribución al desarrollo de la ciencia, tecnología y la misma sociedad.

Por otro lado servirá de base a otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado.

1.2.2 Justificación pedagógica,

Los resultados de la investigación servirán para mostrar la relación que existe entre el liderazgo del director y el clima organizacional de la Institución Educativa “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011, y a la vez servir de base para la toma de decisiones en los futuros planes del mejoramiento institucional.

1.2.3 Justificación Práctico

los resultados que generó ésta investigación, ofrecerá un modelo de cambio y una serie de recomendaciones para el fortalecimiento del ejercicio directivo con la finalidad de garantizar el buen funcionamiento de las Instituciones Educativas y la comunidad.

1.2.4 Justificación Teórica:

Desde el punto de vista teórico, la investigación va a contribuir al enriquecimiento del conocimiento científico en materia de liderazgo del director y el clima organizacional.

1.2.5 Justificación Epistemológica:

El estudio se justifica debido a que en el nuevo contexto de la Educación Básica Regular, nos permite realizar algunas recomendaciones que tienden a controlar los factores negativos del liderazgo del director y el clima organizacional con la finalidad de mejorar la organización en las instituciones educativas.

1.4. Limitaciones

Las limitaciones que tuvimos en la realización del trabajo de investigación son las siguientes:

Espacial: Se delimitó el estudio porque abarcó solo a la Institución Educativa “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra.

Temporal: La falta de tiempo de los investigadores para realizar la investigación. Así mismo, el tiempo que los padres de familia nos brindaron para responder a las encuestas es limitado por la naturaleza de su trabajo. El cual fue superado estableciendo horarios especiales de dedicación exclusiva a la investigación.

Recursos: Los recursos de financiamiento fueron bastante escasos; normalmente son los investigadores quienes deben autofinanciarse, como en la presente investigación, sin embargo, se llevó adelante con la economía de los tesisistas y con eventuales apoyos familiares.

1.5. Antecedentes:

Para el presente trabajo de investigación se ha revisado estudios realizados por diferentes autores relacionados al tema, citamos algunas investigaciones que tienen semejanza con la nuestra.

1.5.1 Antecedentes Internacionales

Gonzales, (2007), en su trabajo de investigación *“Liderazgo del personal directivo de las escuelas básicas en la gestión de conflictos organizacionales”* en Venezuela, para optar el grado académico de magister en educación mención planificación educativa, llega a la conclusión, que el mejor posicionamiento en los directores es la comunicación como base de entendimiento y la creación de ambientes participativos, de esta manera se podrá desarrollar una escuela inteligente siempre y cuando la actitud y compromiso de los directivos sean relevantes en la gestión educativa.

González (2007), en su tesis: *“La Influencia de la acción gerencial del director de educación básica en la participación docente”*, analiza los estilos de

Liderazgo del Director de Educación Básica y su influencia en la participación de los docentes. El estudio se realizó en el Distrito Escolar N° 2 del Estado Aragua Venezuela, de la cual se extrajo una muestra que constituyó el 25 % de los docentes que conformaron la población en estudio. Para la recolección de los datos sobre las variables en estudio, se utilizó un cuestionario estructurado tipo escala de Likert dirigido respectivamente a los docentes seleccionados al azar. El tratamiento de los resultados comprendió un análisis descriptivo de los datos, y un análisis de varianza. Los resultados obtenidos permitieron confirmar que: el estilo democrático de liderazgo permite un alto porcentaje en el índice de participación de los docentes tanto en la planeación como en la ejecución de las diferentes actividades de la organización. De la misma forma, se logró determinar que existe una relación entre el estilo de liderazgo del Director y la participación del docente. A pesar de todo lo acotado, muchos directores, supervisores y administradores educativos, defienden el estilo autocrático de liderazgo en la administración educativa.

Ascanio (2007), en su estudio titulado: *“El liderazgo del supervisor y la motivación hacia el mejoramiento profesional en los docentes que laboran en la I y II Etapa de Educación Básica en Altagracia de Orituco, Estado Guárico”* Venezuela, plantea la necesidad de analizar el rol de líderes cumplido por los supervisores y su relación con la motivación hacia el mejoramiento profesional. La investigación se llevó a cabo en las instituciones donde se imparte Educación Básica de la I y II Etapa en Altagracia de Orituco, Estado Guárico. Para el estudio en referencia se utilizó un diseño de investigación de campo, ex post – facto, no experimental, transaccional, descriptivo. Se elaboró para la recopilación de los datos referidos, un cuestionario integrado por 27 ítems con cuatro alternativas cada uno; el mismo fue aplicado a una muestra representativa del 36 %. Los resultados evidencian que los supervisores cumplen en forma muy deficiente, su rol de líderes motivadores de los docentes, para que éstos se dediquen a trabajar por su mejoramiento profesional. De igual forma, los resultados manifiestan que los docentes poseen un alto grado de motivación hacia el desarrollo de actividades de mejoramiento profesional, lo cual puede ser usado como base para que los Supervisores diseñen y desarrollen estrategias que permitan lograr un personal

con un alto nivel de capacitación, y que al mismo tiempo, permita a dichos supervisores, cumplir su rol de líderes a cabalidad.

Reeves, (2010), en su trabajo de investigación titulada *“Liderazgo directivo en escuelas de altos niveles de vulnerabilidad social”* en la universidad de Chile llega a la conclusión que el aumento (o disminución) de puntaje del curso de Lenguaje en una escuela también se presenta en Matemática. Esto indicaría que los buenos (o malos) trabajos que se realizan en las escuelas son consistentes con sus resultados y por ende tiene que ver con la imagen institucional y la parte administrativa de la escuela que lo representa el director, esto quiere decir que a buen liderazgo habrá mejores resultados en la calidad educativa.

1.5.2. Antecedentes Nacionales.

Garro y Mendoza (2012), En su trabajo de investigación *“Clima organizacional y su relación con la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del nivel secundaria de menores de las instituciones educativas públicas de Amarilis – Huánuco”* concluyen que en cuanto al liderazgo directivo, el director debe ser un líder proactivo que sepa escuchar, y optimizar las aptitudes de cada uno. Se trata de hacerse entender y no de hacerse temer, los autores hacen la misma sugerencia a sub director, profesores y personal administrativo y de servicios, que finalmente la práctica de un buen liderazgo redundará en la buena calidad de los aprendizajes.

Chuye (2007). En su tesis. *“Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio”*. El caso de una escuela pública de Lima, presenta un intento por conocer en profundidad la escuela pública como escenario de aplicación de las reformas educativas que se vienen implementando en el país, orientadas a mejorar la calidad y equidad de la educación. ¿Cómo participan los actores de la escuela: director, profesores y padres de familia en la gestión del cambio?, ¿qué estrategias se ponen en juego para implantarlo?, ¿cuáles son las tensiones de la gestión que dificultan su aplicación en la práctica?, fueron las preguntas que guiaron la investigación. Para sobre la base de este conocimiento empírico, aportar al mejoramiento de la gestión de la

escuela estudiada y contribuir a profundizar en el conocimiento de la estructura organizativa de la institución escolar que permitan orientar los esfuerzos por promover una gestión democrática y participativa en las escuelas. Para cumplir su propósito se eligió un colegio público de educación secundaria, ubicado en una zona urbana marginal del distrito de San Juan de Lurigancho de Lima, que aplica desde 1998 la nueva propuesta curricular experimental del Ministerio de Educación. Desde un enfoque cualitativo buscó a través de una metodología etnográfica profundizar en el conocimiento de la cultura escolar, realizando un trabajo de campo entre setiembre de 2001 y setiembre de 2002. Observar la escuela desde adentro, le permitió comprobar que el liderazgo del director es un factor vital en la promoción del cambio; el establecimiento de alianzas implícitas entre director y docentes líderes de la escuela es un mecanismo facilitador para inducir el cambio, pero a la vez activa un conjunto de fuerzas de resistencia pasiva y acomodamiento en la mayoría de docentes quienes no logran implicarse en la generación y planificación de propuestas de innovación. Encontró una serie de factores internos como la escasez de recursos materiales, financieros y el tiempo que unidos a factores contextuales como la situación de vida del maestro, entre otros, dificultan la aplicación de las propuestas innovadoras y ponen en riesgo el establecimiento de una cultura de innovación en la escuela. La relación con los padres de familia se caracteriza por la desconfianza y el distanciamiento que impide convertirlos en aliados de la tarea educativa.

Cervera, (2012) en su trabajo de investigación *“Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos”* concluye que los resultados logrados nos permiten concluir que existe una relación significativa entre el Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos. El análisis de los resultados nos muestra que las diversas áreas del Liderazgo Transformacional del Director están relacionadas significativamente con las diversas áreas del Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos. Además el análisis de la diferencias entre los docentes varones y mujeres respecto del Liderazgo Transformacional, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los

casos de Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y en el Total del Liderazgo Transformacional apreciándose que las mujeres presentan valores más altos que los varones. El análisis de las diferencias entre los docentes varones y mujeres, respecto del Clima Organizacional, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Unión, Colaboración, entusiasmo, Amistad, Contacto, Énfasis en el Rendimiento.

Centeno (2013), en su trabajo de investigación *“Influencia del liderazgo en el clima organizacional de los institutos de educación superior no universitaria de la provincia de Puno”* concluye respecto al objetivo general, determinar la medida en que influye el liderazgo gerencial en el clima organizacional de los institutos de educación superior no universitaria de la provincia de Puno, se concluye que efectivamente el liderazgo gerencial ejercido por el personal directivo y jerárquico influye significativamente en el clima organizacional de los institutos de educación superior no universitaria de la provincia de Puno, puesto que la prueba estadística de independencia de variables ji-cuadrada calculada arrojó un valor de 34,22 y este valor supera ampliamente la ji-cuadrada tabular con 5% de significancia y 3 grados de libertad que tiene un valor de 7,81. Por lo tanto las instituciones educativas al tener líderes eficientes y eficaces tendrán un clima organizacional sostenible con personal docente capaz y responsable que se sientan satisfechos de su labor diaria.

1.5.3. Antecedentes Locales.

Bustamante (2007). En su investigación: *La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa aborda el tema de la comunicación interna en las organizaciones educativas. Se trata de una investigación descriptiva realizada en el colegio Salcantay situado en el distrito de Surco, en la ciudad de Lima.* El problema de investigación inicial fue: ¿Cuáles son los factores que intervienen en el proceso de comunicación interna de un colegio de gestión privada y en qué medida influyen la eficacia de la gestión escolar? Tal fue la información que buscaron respondiendo a su objetivo general.

El marco teórico en que basó su trabajo consta de dos capítulos. El primero trata el tema de gestión educativa y organización y el segundo enfoca la comunicación en las organizaciones. Para comprobar hipótesis y variables diseñó tres instrumentos: un cuestionario, una encuesta tipo entrevista y una lista de control. Todos ellos pasaron una aplicación piloto y luego, una consulta técnica a dos profesores expertos. Estos instrumentos fueron finalmente aplicados a las muestras respectivas durante el segundo trimestre escolar del año 2006. Seguidamente procedió a la tabulación respectiva. Para organizar los datos usó técnicas estadísticas simples y trabajó con el apoyo del programa Excel creando un libro de códigos en que vació la información cuantitativamente. Luego interpretó los datos guiándose de las variables. Las conclusiones del trabajo se refieren a la necesidad dar más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones educativas por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima institucional y en el nivel de compromiso con los objetivos de la institución. Finalmente, elaboró una propuesta para mejorar el sistema de comunicación interna en el colegio investigado.

García (2004) en su trabajo de investigación titulado *“El diseño organizacional del centro educativo en sus formas de planificación y organización”* Lima. Concluye que en proceso de organización, se ha encontrado que existen ciertas debilidades organizativas como la definición de responsabilidades y la comunicación que pudieran perjudicar la propuesta del Centro Educativo. Ellas pueden estar obstaculizando la interrelación entre los órganos de la institución y ser causa de conflictos. Incluso pueden influir en las decisiones de la Institución Educativa, puesto que como algunos investigadores afirman los rasgos estructurales de una organización, sus procesos de interacción y comunicación además de la cultura organizativa son factores que afectan la toma de decisiones en la organización.

Contreras. (2005), en su trabajo de investigación titulado *“Estilo de Liderazgo de una Directora y Participación de Docentes, Alumnos en la Gestión Escolar de un Centro Educativo Nivel Secundario Lima Norte”*. Concluye que las principales características del ejercicio de su liderazgo con los docentes son: Desarrolla la comunicación privada, pública y escrita como medio para la coerción, presión para la ejecución de tareas y responsabilidades de docentes en el aula y la

imposición de decisiones. Asume el ejercicio de la toma de decisiones como una responsabilidad formal. En las reuniones con los docentes no reconoce intereses o propuestas que se contraponen a las suyas. Cuando se suscita un conflicto, opta por evadirlo o, en algunos casos confrontarlo de manera directa y airada con los implicados.

El énfasis de su gestión se centra en la supervisión del cumplimiento de las funciones docentes. El mismo autor concluye que los alumnos, desarrolla la comunicación pública y privada, orientada a la coerción y mantenimiento de la disciplina.

La comunicación privada se emplea también para realizar consultas informales, resolver problemas de indisciplina y brindar cierta confianza que puede revertir en una alta visibilidad de su persona concluye también que las formas de comunicación privada, también se desarrolla con padres de familia, especialmente como una forma de alianza para llevar a cabo un proceso de 'moralización' de la escuela, esta relación cercana perturba a los docentes, en la medida que les resta oportunidad de ser escuchados y de ser partícipes en la toma de decisiones, como en el caso de la gestión económica.

Rojas, (2007) en su estudio sobre *la influencia de la Dirección en el cumplimiento de la gestión institucional C.E. "Ricardo Palma" Lima – Perú*, concluye que se puede observar la importancia del desarrollo de la gestión institucional y su correcta aplicación a los centros de enseñanza, de los cuales estos centros educativos serán buenos a medida que estén relacionadas con una buena gestión.

Los Directores están en la obligación de hacer cumplir las gestiones que realizan las Instituciones Educativas, por lo cual, todo dependerá de la correcta aplicación a un determinado Centro Educativo. El Director debe de ser una persona innovadora y preparada para saber aplicar la correcta gestión en su Centro Educativo, de acuerdo a ello se producirá la calidad de enseñanza de sus docentes y el buen aprendizaje de sus estudiantes. En los centros de educación tanto primaria como secundaria, se ha determinado la influencia de la gestión curricular y del sistema de soporte para el logro de la calidad en la formación

profesional. La calidad de los estudiantes se observa, cuando son egresados, las cuales resaltarán las características de una correcta enseñanza, desenvolvimiento y su facilidad para el ingreso a cualquier universidad. El mejoramiento continuo de la calidad educativa, depende de los niveles de decisiones y exigencias para crear condiciones favorables del hecho pedagógico, y una gran comprensión del fenómeno educativo en el nivel del sistema de soporte de la escuela como institución social.

1.6 Objetivos.

1.6.1 objetivo general.

Determinar la relación entre el liderazgo del director y el clima organizacional de la Institución Educativa 5176 “María Reiche Grosse” de la Ugel 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.

1.6.2 Objetivos específicos:

Determinar la relación entre el liderazgo del Director y el nivel de compromiso con la Institución Educativa 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.

Objetivos específicos 1

Determinar la relación entre el liderazgo del Director y la imagen Institucional de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.

Objetivos específicos 2

Determinar la relación entre el liderazgo del Director y las relaciones interpersonales de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.

Objetivos específicos 3

Determinar la relación entre el liderazgo del Director y la valoración del personal de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.

Objetivos específicos 4

Determinar la relación entre el liderazgo del Director y la organización institucional de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

1.1 Bases teóricas del Liderazgo del Director

Robbins (2011), define liderazgo como la habilidad de influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal como lo que proporciona una jerarquía administrativa en una organización (p.268).

Koonts y Weihrich (2002) afirman que “el liderazgo consiste en influir en la gente para que se una en la consecución de una meta común”

En efecto, el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de una persona o un grupo en los esfuerzos para alcanzar una meta en cierta situación.

Dada esta definición, el proceso de liderazgo está en función del líder el seguidor y otras variables situacionales.

Chiavenato, (2000), destaca que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Para Martínez (2003). El liderazgo se entiende como “el proceso de influir en las actividades que realiza una persona o grupo para la consecución de una meta” (p.237).

Montalván (2004). Lo define como “una función que realizan algunas personas que ejercen autoridad sobre otras” (p.34).

Por su parte Gallegos (2004) señala que el liderazgo “es la capacidad –innata y adquirida de saber con acierto dirigir a las personas, y que estén dispuestas a seguirlo; es decir, es la habilidad para persuadir a otros que busquen con entusiasmo objetivos definidos, cualquiera sea su naturaleza”. (p. 114).

Kotter citado por Codina (2008) “reconoce que no hay un concepto sobre liderazgo que sea aceptado por todos y el mismo autor lo define como un proceso a través del cual guía a un grupo de personas hacia una determinado camino, principalmente por llevar a un grupo (grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente sin tomar medidas de coacción” (p. 18).

De acuerdo con estas definiciones, se podría sostener que el liderazgo es la forma de influir, dirigir y conducir a las personas, El liderazgo es uno de los aspectos más importantes de la administración, pero no lo es todo. El éxito de una Institución Educativa depende fundamentalmente de la calidad del liderazgo, pues el Director quien es el líder frecuentemente dirige hacia la consecución de metas. Los gerentes deben tener la capacidad para planear y organizar, pero el papel fundamental de un líder es influir en los demás para tratar de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos, los líderes deben tener presente que las personas tienden a seguir a quienes les proporciona los medios para lograr sus propios deseos, anhelos o necesidades. Por lo que se podría señalar que es posible que el tipo de liderazgo tenga un fuerte impacto en el clima organizacional.

3.1.1 Características de Liderazgo.

Comunicación

Robbins y Judge (2011), La comunicación tiene cuatro funciones primordiales dentro de un grupo u organización control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y reglas formales que se exige acaten los empleados cuando estos tienen que comunicar a su jefe inmediato cualquier queja relacionada a su trabajo.

La comunicación favorece la motivación porque les aclara a los individuos lo que deben hacer, qué también lo están haciendo y como pueden mejorar si su rendimiento fuera insatisfactorio.

Para mucha gente, su grupo de trabajo es la principal fuente de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan tanto sus frustraciones como sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación ofrece un medio

para la expresión emocional de los sentimientos así como para satisfacer las necesidades sociales.

La última función de la comunicación consiste en facilitar la toma de decisiones. La comunicación proporciona la información de los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, gracias a la transmisión de datos requeridos para identificar y evaluar las alternativas.

Motivación

Robbins y Judge, (2011), Define la motivación como proceso que inciden en la intensidad dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. Si bien la motivación general se relaciona con el esfuerzo para lograr cualquier meta Robbins y Judge se limitan a las metas organizacionales con la finalidad de reflejar el interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

Los tres elementos fundamentales en la definición son intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien.

Es el elemento en que la mayoría se centra cuando habla de motivación. Sin embargo es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño laboral, a menos que el esfuerzo se oriente a una dirección que beneficie a la organización y que consiste en estas. Por último la motivación tiene una dimensión de persistencia, es decir por cuanto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

Interacción con los trabajadores

Según Bisquerra (2003), una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. (p. 23).

Para Fernández (2003), “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.” Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo. (p. 25).

Interés por la calidad educativa

OECD, (2005), menciona seis pero éstas tienen rasgos comunes entre ellas. Primero, el desarrollo cognitivo se identifica como el más explícito de los objetivos de todos los sistemas educativos: el grado en que estos sistemas cumplen con este objetivo es un indicador de su calidad. Mientras este indicador puede ser medido en forma relativamente fácil mucho más complicado es determinar cómo incrementar tales resultados, es decir, si bien la calidad suele definirse en términos de desempeño cognitivo las formas de incrementarlo no son obvias ni universales.

Innovación

West y Farr, (1990) definen que innovación es la secuencia de actividades por las cuales un nuevo elemento es introducido en una unidad social con la intención de beneficiar la unidad, una parte de ella o a la sociedad en su conjunto. El elemento no necesita ser enteramente nuevo o desconocido a los miembros de la unidad, pero debe implicar algún cambio discernible o reto en el statu quo.

La tercera edición del Manual de Oslo (OECD, 2005) define la innovación como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

2.1.2 Teorías de Liderazgo

Para nuestra investigación es importante señalar las diversas teorías del liderazgo, ya que de ellas depende en gran medida que se tomen en cuenta todas las explicaciones acerca del tema.

De la misma manera surgen las teorías clásicas del liderazgo: la teoría de los rasgos, la teoría conductual, la teoría situacional de Fiedler, F. (1990) y de la trayectoria y la meta.

Teoría de los rasgos

Así como muchos investigadores alguna vez se preguntaron si los líderes nacen o se hacen, también trataron de identificar aquellos rasgos de personalidad que permiten ser efectivos líderes.

Hoy sabemos que los líderes no nacen con la predisposición para serlo, puesto que gran parte de los rasgos que caracterizan a una persona no son innatos, sino adquiridos, es decir aprendidos. Sin embargo, desde fines de la Primera Guerra Mundial y hasta nuestros días, algunos investigadores han realizado estudios con el propósito de encontrar aquellas características de personalidad comunes en los líderes que se distinguen principalmente como conductores de grandes masas. Sus conclusiones son las que se conocen como teoría de los rasgos.

Fred., citado por Robbins (2004) al realizar sus estudios ha encontrado algunas características que pueden seguirse investigando, encontró que los dirigentes que tienen éxito son más perceptivos que los menos afortunados, y más hábiles para diferenciar entre sus mejores y peores subalternos, además de que los líderes más eficientes eran más reservados y retraídos en sus relaciones dentro de las organizaciones. Aunque no se han encontrado rasgos o cualidades universales que distingan a los supervisores y directivos más eficientes, sí se descubrió que existen algunas características personales que ayudan al gerente y al supervisor a influir en sus subordinados.

En la investigación realizada por Watson y Westley, citado por Burke (2005) sobre el rasgo se encontró que "los líderes efectivos en las organizaciones tienen más altos niveles de motivación directa y una mezcla adecuada de habilidades técnicas, cognoscitivas e interpersonales en su puesto. Con respecto a la influencia del poder se encontró que los líderes desarrollan poder personal, además, debido al puesto lo ejercen de manera sutil, no amenazadora, que engendra el compromiso de los subordinados. Con el método conductual encontró que los líderes tienen la capacidad de reconocer qué tipo de conducta de liderazgo es efectiva en un momento dado y son lo suficientemente flexibles para adaptar su conducta a las condiciones cambiantes". Estos resultados tienen como fundamento los niveles de motivación directa y el manejo del poder.

Motivación directa

Las características generales determinadas por Mann, R (2010) se integran en tres categorías:

Habilidades técnicas, que integran los conocimientos acerca de los métodos, procesos, procedimientos y técnicas para la conducción de las actividades de la unidad de trabajo del líder.

Habilidades interpersonales: corresponden a la conducta y procesos interpersonales, habilidad para comprender los sentimientos, actitudes y motivos de otros a partir de lo que dicen o hacen, habilidad para comunicarse de manera clara y persuasiva, habilidad para establecer relaciones cooperativas (tacto, diplomacia, encanto, empatía, sensibilidad social, persuasividad, fluidez en el lenguaje, etc.

Habilidades conceptuales: se refieren a la habilidad analítica general, pensamiento lógico, eficiencia en la formación de conceptos y conceptualización de relaciones ambiguas y complejas, creatividad en la generación de ideas y solución de problemas, habilidad para

analizar los hechos, percibir las tendencias, anticipar los cambios y reconocer las oportunidades y problemas potenciales.

Por tanto, el líder debe interesarse en las personas, manejar las cosas y estar interesado principalmente en las ideas y los conceptos; esto le faculta tener habilidades necesarias para dirigir en actividades especializadas, establecer relaciones efectivas con los subordinados, superiores, compañeros y extraños, pero además tiene los conocimientos para la toma de decisiones, solucionar problemas y hacer innovación. Esto lo faculta con factores de poder que en su ejercicio lo convierten en un líder natural.

Ejercicio del poder

Los estudios sobre el poder se han centrado en dos aspectos: (1) cómo acumulan poder los líderes efectivos y (2) cómo lo ejercen para influir sobre el compromiso de sus subordinados. Éstos se han examinado desde el enfoque de la tipología del poder de French y Raven, citado en Wikipedia (2009). Poder de premiar, poder de coerción, poder legítimo, poder de la experiencia y poder de referencia, los cuales permiten acumular poder.

El poder se deriva de las propias características del líder (poder personal) y en parte de los atributos de la posición de liderazgo (poder del puesto). El poder va acumulándose en el proceso de interacción con los seguidores. Si el líder ha demostrado buen juicio, los seguidores estarán más dispuestos a seguirlo cuando proponga métodos novedosos para alcanzar las metas del grupo.

El líder perderá status e influencia ante sus subordinados si carece de la influencia para representarlos en forma efectiva en la competencia con otros grupos por recursos escasos. Aquí es muy importante el uso del poder hacia arriba y hacia abajo, y este enfoque indica que los dos están relacionados. Sin la suficiente influencia hacia arriba para obtener los recursos necesarios, proteger los intereses del grupo y obtener la aprobación para los cambios propuestos, no es probable que el líder desarrolle una relación de intercambio efectiva con sus subordinados.

Teoría conductual

Los métodos de esta teoría tratan de identificar el patrón de conductas y/ o actividades que son características de los líderes efectivos.

Por lo anterior, la teoría conductual del liderazgo se interesa en explorar las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo de trabajo, y se enfoca más en lo que los líderes hacen para dirigir y los efectos que logran en los grupos de trabajo.

Entre las teorías que se derivan de las teorías psicológicas de la personalidad se encuentran las llamadas teorías de la contingencia o situacionales; éste es un planteamiento que emana del condicionamiento operante, el cual parte de que la conducta se modifica a través de sus propias consecuencias: el resultado de cualquier respuesta operante o patrón de respuestas determina qué tan probable es que el sujeto realice actos similares en el futuro. Si la consecuencia contingente es reforzante, es más probable que el sujeto reaccione de la misma forma en situaciones similares.

Con base en estos fundamentos, la teoría de liderazgo, denominada de la situación, que propuso Fred F. citada por Castro A. (2005), así como la teoría de la trayectoria y la meta, considera que los estilos de liderazgo son más eficaces cuando se relacionan con una variedad de factores, incluyendo el tipo de trabajo que desarrolla el líder, el tamaño del grupo y el grado en el que se requiere de la cooperación de los miembros del grupo. Pero es necesario identificar tanto las variables de la situación que se está analizando como la relación entre ellas, los rasgos de liderazgo y las conductas.

Teoría situacional de Fred Fiedler

Esta teoría parte de la hipótesis de que el tipo "correcto" de conducta del líder depende de la situación del grupo era favorable o no para él. Las situaciones que determinan esta circunstancia son:

Relaciones líder-miembro: Se refiere a la calidad de las relaciones entre el líder y el grupo. Se mide por aspectos tales como lo bien que el individuo sea aceptado y se le tenga confianza, y lo cálida y amistosa que sea la relación que pueda tener con los miembros.

Estructura de la tarea: Es el grado en que la tarea se programa o explica por medio de procedimientos establecidos. Se mide por el grado de claridad en que se enuncian las metas, el número de soluciones que es factible utilizar y el grado de corrección de la solución o la decisión que se puede corroborar apelando a la autoridad, a procedimientos lógicos o a una retroalimentación.

Poder de posición: Es el grado de la posición que ocupa el líder y que le permite que los miembros se adhieran a él y acepten su dirección y liderazgo, puesto que el poder de posición incluye el grado de autoridad para recomendar castigos y recompensas, afectar promociones o degradaciones.

Teoría de la trayectoria y la meta

Esta teoría determina que la función del líder consiste en:

Especificar las tareas que deben realizar los subordinados.

Quitar cualquier estorbo que pueda obstaculizar la obtención de la meta y ampliar las oportunidades de que los subordinados alcancen satisfacciones personales. Pero para que esto sea posible, la conducta del líder estará en función de los individuos y de la tarea.

Por tanto, esta teoría sostiene que los subordinados consideran la conducta del líder como aceptable según el grado al que perciban que dicha conducta es una fuente inmediata de su satisfacción o según la necesiten para la satisfacción futura. La tarea se juzgará aceptable al grado que se establezca con claridad las relaciones trayectoria-meta. Por consiguiente, la conducta eficaz del liderazgo se

basa tanto la disposición del líder para ayudar a sus seguidores como en las necesidades de los subordinados con relación a tal ayuda.

En el contexto anterior, el líder debe ser motivador, permitir que la satisfacción de las necesidades del subordinado dependa de su desempeño eficaz, proporcionar la capacitación, dirección, apoyo y recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz; para ello, House, R. Citado por Sanchez G.(2011), Identificó cuatro componentes de liderazgo.

El líder directivo: hace saber a sus subordinados lo que se espera de ellos, programa el trabajo que se va a realizar y da instrucciones específicas de la manera en que se deben desarrollar las tareas.

El líder apoyador: es amigable y muestra preocupación por sus subordinados.

El líder participativo: consulta con sus subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.

El líder orientado a la realización: fija metas desafiantes y espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel.

El comportamiento del líder, por tanto, habrá de ser flexible para poder asumir cualquiera de los tipos anteriores, según la situación que se les presente.

Teoría de modelo integrativo del liderazgo

Este modelo integra las variables del líder, el ambiente de trabajo y los subordinados, y considera que para cumplir bien con sus complejas funciones, el líder debe ser fundamentalmente competente para realizarlas, debe ser capaz de recompensar el buen desempeño de sus subordinados y tener una verdadera representatividad ante sus superiores, que le permita influir en ellos y lograr de la administración superior los apoyos para lograr junto con su gente los objetivos establecidos.

Por ello debe tomar en cuenta las características de los subordinados, las creencias y valores que ellos llevan a la organización y aportan al trabajo; la forma en que perciben a su líder, a su empresa y al ambiente general de la organización y, por supuesto, la homogeneidad o heterogeneidad que se requiere en el grupo, buscando una sinergia en el trabajo de equipo.

Con la visión anterior es necesario que tome en cuenta la naturaleza del ambiente de trabajo, el tamaño de grupo que tiene a su cargo y las condiciones del clima organizacional.

Teoría del gen del liderazgo de Leviski

En esta teoría retomaremos a Leviski, C. (2000), quien diferencia a los líderes de los gerentes o administradores: concibe a los líderes como las personas que deben equilibrar los intereses de muchas personas, que es el propio acto de liderazgo, también deben ser visionarios y jueces. Tienen que saber cómo poner ejemplos, y cambiar culturas y atmósferas para que la organización evolucione hacia la forma que necesita adoptar para alcanzar la visión del futuro. Manipulan todo el conjunto de recursos, personas, activos, flujos de ingresos.

Los gerentes tienen a alguien por encima de ellos que asume la responsabilidad de, al menos, algunos aspectos de su función en la organización. Siempre hay otra persona que asume la decisión y responsabilidad final. El líder asume la responsabilidad total de la carga de todas las facetas del futuro de la organización y de sus resultados.

A partir de esta concepción Leviski (2000) fundamenta su teoría del gen del liderazgo y menciona que las personas nacen con cierta predisposición para ser líder; por ello estableció dos categorías de líderes: los líderes nominales y los líderes estratégicos. Los nominales son aquellas personas que son nombradas para algún puesto o empleo en el que se exige un liderazgo verdadero, pero que no se sabe cómo proporcionarlo, mientras que los líderes estratégicos son aquellos que combinan una visión estratégica, el criterio objetivo y las habilidades empresariales para crear utilidades. Las características que indican que una persona tiene el gen del liderazgo son:

2.1.3 funciones de liderazgo

Entre las diversas funciones del liderazgo y para poder lograr la tarea y mantener unido al grupo, tienen que desempeñarse ciertas funciones claves. Una función es lo que uno "hace", a diferencia de una *cualidad*, que se refiere a lo que uno "es". Algunas de las funciones del liderazgo según Adair, citado por Santos, J. (2008) son:

Establecer los objetivos: Por tanto deberá definir o identificar el propósito, los fines y los objetivos de la organización o del grupo.

Planear: Es importante asegurar que haya un plan, de ser posible, acordado para lograr el objetivo. Esto facilita el cómo hacer para ir de donde se está y llegar adonde se quiere.

Instruir: Es importante comunicar claramente los objetivos y el plan. Hay que saber responder correctamente a la pregunta ¿Por qué lo hacemos así?

Controlar: El control, la supervisión y el seguimiento se refieren todos al trabajo en proceso.

Si No se revisa y evalúa el desempeño, no se tiene material para darles una retroalimentación apropiada y útil al grupo y al individuo.

La persona que ejerce el liderazgo debe saber compartir sus decisiones en diversos grados y con los diversos miembros del grupo.

Definiendo los límites y solicitando al equipo que tome la decisión,

Señalando el problema, recibiendo sugerencias y la toma de decisiones.

El líder presenta una decisión tentativa, sujeta a cambios.

El líder presenta ideas e invita a hacer preguntas,
El líder vende la decisión,
El líder toma la decisión y la anuencia.

Según Stoner. (1996) Los gerentes que tienen un estilo orientado a las tareas supervisan estrechamente a los empleados, con el objeto de asegurarse que la tarea es efectiva y dada en forma satisfactoria.

Se concede más importancia a terminar el trabajo que al desarrollo o la satisfacción personal de los empleados. Los gerentes que tienen un estilo orientado a las tareas supervisan estrechamente a los empleados, con el objeto de asegurarse de que la tarea es efectiva y se da en forma satisfactoria. Se concede más importancia a terminar el trabajo que el desarrollo a la satisfacción personal de los empleados.

El liderazgo es uno de los elementos fundamentales para la calidad de vida de una organización; el éxito del liderazgo requiere de un comportamiento que una y estimule a los seguidores hacia la consecución de metas definidas en situaciones específicas.

Entre más libertad se le dé a la gente en la toma de decisiones, menor es el control directo que se tiene del resultado. Sin embargo, mientras más participe el equipo o el colega, mayor será su motivación para llevarla a la práctica. Pero a pesar de todo, lo deseable es que el líder involucre a las personas el máximo posible en las decisiones que afecten la vida laboral, pero existen cuatro factores que limitan el desempeño del liderazgo.

La situación: Aquí se retoma el enfoque de la teoría situacional del liderazgo, sobre todo en las micro, pequeñas y medianas empresas que trabajan habitualmente en crisis, en las que el tiempo es demasiado corto para que el grupo de trabajo responda con prontitud.

Los miembros del grupo: Este factor es el conocimiento, la experiencia y la motivación relativos: la madurez del grupo. Para lograr lo anterior es necesario, primero, tener una percepción realista de las personas que

trabajan con uno (la gente suele ser mejor de lo que uno cree), y segundo, entrenar, equipar y animar a la gente para que asuma su propia participación en las decisiones que afectan su vida laboral.

La organización: Las organizaciones tienen diferentes propósitos, diferentes valores y diferentes culturas.

El líder: Algunos líderes toman siempre las decisiones en el mismo punto del continuo; lo importante es tomar estas decisiones en el momento adecuado y en la forma correcta.

A pesar de estas limitantes, la calidad del liderazgo en el marco de cambio y continuidad contempla características de tipo cualitativo que el líder puede cultivar, como son:

Dirección: Un líder encuentra un camino hacia delante. Genera un sentido de dirección; esto incluye la identificación de nuevos objetivos, nuevos productos o servicios y nuevos mercados.

Inspiración: El liderazgo va ligado a la inspiración. Las palabras y el ejemplo del líder encienden la motivación.

Conformación de equipos: Un líder tiende a pensar naturalmente en términos de equipos. Los equipos tienden a buscar líderes en vez de jefes.

Ejemplo: El liderazgo es ejemplo. El líder dará su propio aporte o contribución directa a la tarea común.

Aceptación: Antes que otra cosa suceda es necesario que el equipo reconozca al líder como tal.

2.1.4. Tipos de liderazgo

Existen varios tipos de liderazgo a continuación se describe algunos tipos de ellos:

Liderazgo Democrático.

Según Ascanio (1995) expresa que este tipo de liderazgo "otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de decisiones". De igual manera trata de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y de óptima calidad, ya que este elemento le sirve de base para la efectividad marcha del grupo y la resolución de sus problemas.

El liderazgo democrático recurre al mínimo a la intimidación de las personas para inducirlas a la acción, asimismo, usa la información para un mayor conocimiento de los antecedentes, intereses y habilidades de todos los miembros. También logra que se alcancen las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso la confianza y el respeto, de igual manera, existe una alta orientación hacia la tarea y la persona.

Se caracteriza por tener los siguientes elementos:

Método.- El líder usa la negociación y el arreglo recíproco, por el cual los miembros de la Institución obtienen ciertas satisfacciones a cambio de mostrarse diferentes hacia el líder directivo.

Estilo.- El líder se caracteriza por ser persuasivo y consultivo con sus seguidores respecto al logro de los objetivos institucionales y particulares, promoviendo la participación, abierta a la innovación en las labores pedagógicas y administrativas con apoyo de la informática. En la práctica es la que más motiva a los trabajadores.

Estrategia.- Las condiciones para realizar los trabajos son decididas en consenso, se favorece la participación y discusión entre los miembros para fijar reglas y tomar decisiones, el líder estimula el aporte de todos, la comunicación es abierta y flexible y se genera mayor integración entre los participantes.

Liderazgo Autoritario.

Liendo (1995) en lo que al liderazgo autoritario o autocrático respecta, señala que “este tipo de Liderazgo es donde el gerente impone su voluntad sobre los docentes y controla la conducta de ellos; esta clase de autoridad no existe en las pautas del liderazgo democrático. En muchas ocasiones la coerción es esencial, necesaria o conveniente en una situación, siempre y cuando signifique el ejercicio del poder delegado en una autoridad por los subordinados. El Liderazgo autocrático depende del poder que tiene la autoridad para ejercerlo, pero este poder puede ser delegado por las autoridades superiores o por los subordinados; en uno u otro caso se está dentro de una situación de anarquía”.

Al respecto Brito citado en Ascanio (1995), agrega, “una de las principales características de este estilo es una excesiva orientación hacia la tarea, ya que se cree que esta es la única finalidad del grupo, por lo que es claro que la gran motivación es la productividad. Enfatiza en la eficacia al tratar de disponer todos los elementos, de manera que los individuos no desvíen la atención de su labor.”

El líder autoritario toma decisiones en nombre del grupo, es decir, no permite la participación de los demás del camino que ha de seguirse para alcanzar los objetivos comunes, aunque se puede producir casos en que se otorga la oportunidad de voz y voto, pero con el cuidado de reservarse el poder de decidir para sí mismo.

Se caracteriza por tener los siguientes elementos:

Método.- El líder usa la fuerza, que proviene de la posición oficial del cargo de Director dentro de la burocracia institucional sobre sus seguidores.

Estilo.- El líder ordena sin consultar a los trabajadores y sólo espera el cumplimiento de ellos, quienes muestran poca madurez laboral y psicológica.

Estrategia.- Se alinea con el centralismo burocrático, el sistema de información es vertical y cerrado, la participación es limitada y

controlada, la toma de decisiones es cerrada, todo está centrado en el líder.

Liderazgo liberal (Laissez-faire)

Brito citado por Ascanio (1995) al caracterizar al liderazgo Laissez sostiene que “el estilo está caracterizado esencialmente por el -dejar pasar, dejar hacer- en el contexto de la organización. El Gerente no se preocupa por las consecuencias que puede tener una situación que no tiene definición precisa, por lo que deja que el personal actúe a su libre albedrío. Es por ello que se puede afirmar que es totalmente opuesto al autoritario, donde la libertad de los individuos está completamente bloqueada, ya que la situación la controla una sola persona”.

Se caracteriza por tener los siguientes elementos:

Método.-El líder usa recursos mutuos con los trabajadores para lograr los objetivos institucionales e individuales.

Estilo.- El líder utiliza muy poco su poder, concede a sus seguidores un alto grado de independencia en sus tareas cuando evidencian madurez laboral y psicológica o cuando son más hábiles y seguros que su líder.

Estrategia.-Existe ausencia de coordinación y orientación por parte del líder, no estimula el desarrollo de objetivos ni la formulación de normas para el mejor funcionamiento de la Institución y de sus miembros, hay total libertad de decisión individual y grupal, el clima institucional es de improvisación y desorientación. El proceso de crecimiento grupal es confuso y desorganizado, los integrantes tienden a aburrirse y abandonan el grupo.

Liderazgo transformacional

Murillo (2006) señala que esta definición de liderazgo transformacional fue implantada por Bass al comienzo sin tener vinculación con medio escolar. Pascual, Villa y Auzmendi, Bass y Avolio citados por Murillo (2006) lo definieron a partir de las siguientes dimensiones:

Carisma, un líder carismático es satisfactorio para causar excitación y creencia, buscando coincidencia con la Institución.

Visión o capacidad para establecer una tarea en la que se incluyan todos los miembros de la organización para cumplir un mismo fin.

Consideración individual, atender a cada individuo de acuerdo a sus propias características e intereses.

Estimulación intelectual, da a los miembros de la organización razones para modificar la forma de pensar acerca de problemas técnicos, relaciones, valores y actitudes.

Capacidad para motivar, atendiendo los requerimientos y brindar un soporte intelectual y emocional. (p. 12)

Se considera a Bums citado en Alvarado (2008) como el fundador del pensamiento y como seguidor a Bemard Bass (citado en Alvarado, 2008)

(...) quienes opinan que para que existan variaciones sustanciales en la conducta se requiere la aparición de nuevos líderes que tengan capacidad para concebir y comunicar una mirada hacia el futuro, de establecer un clima social y una cultura organizacional que garantice poder afrontar los nuevos desafíos. (p. 56).

Alvarado (2008) señala que el líder transformacional puede incentivar más de lo que se cree, refuerza la idea de importancia y valor de las tareas, consigue difundir la atención individual de sus subordinados por el apego al equipo y a la organización, instaure niveles de rendimiento interesados y acrecienta el nivel de exigencias para llegar hasta el de autorrealización. (p.56)

Añade que las principales habilidades que debe tener este líder son:

Tener autoconfianza en sí mismo para poder provocar confianza en los demás.

Motivación, querer realizar lo que se quiera.

Iniciativa, realizar las acciones antes que los demás.

Perseverancia, para concluir las acciones y no dejarlas a medio camino.

Esfuerzo, para lograr alcanzar importantes objetivos es necesario trabajar con empeño.

Responsabilidad, para hacer las cosas bien se necesita el comprometerse con ellas.

Preocupación, ofrecer atención verdadera a los demás.

Catalizador para apresurar el alejamiento de antiguos paradigmas y crear respuestas positivas.

Liderazgo educativo.

Gallegos (2004) explica que el liderazgo educativo es

“Una categoría que encierra una filosofía de gestión que permite dirigir con eficiencia la Institución Educativa para propiciar su posterior desarrollo, compulsando las potencialidades inagotables del factor humano y adecuando la organización a las exigencias del entorno en que se encuentra para el logro de la misión”. (p. 115)

Añade que el líder, mediante su labor logra la aceptación del grupo, ya que ser carismático y servicial le permitirá cumplir con las metas trazadas de una manera efectiva.

Gallegos nos dice que el liderazgo educativo es opuesto a la obsoleta idea verticalista de la dirección única que ha sido desplazada por otra que postula el trabajo mancomunado, que tenga una dirección clara pero que no implica una responsabilidad compartida, sino el análisis hecho de manera grupal, en donde el Director debe asumir su rol de líder. Finalmente el mismo autor dice que quien acepta el desafío de conducir una Institución Educativa, tiene que ser –antes que administrador- un líder, para poder alcanzar los objetivos propuestos, se concluye

que no es suficiente poseer los requisitos para el cargo, ni tener una amplia trayectoria en educación, sino además se debe contar con una percepción amplia que vaya más allá de las cuatro paredes del aula.

En conclusión para ser un buen Director de una Institución Educativa no es suficiente contar con títulos o grados, ni tampoco muchos años de servicio, sino que también es indispensable tener un perfil de líder, es decir que sea una persona capaz de sintonizar con el grupo, con la finalidad de conllevar al personal en su conjunto al logro de los objetivos propuestos.

2.1.5. Estilos de liderazgo

Según Robert (2007), los líderes ponen en práctica tres diferentes tipos de habilidades:

Las habilidades técnicas. Entendidas como los conocimientos y aptitudes de la persona sobre cualquier tipo de procedimiento o técnica; éstas representan el aspecto distintivo del desempeño del trabajo operativo, por ejemplo, los contadores, ingenieros, o plomeros. Y conforme los trabajadores son promovidos a desempeñar responsabilidades de liderazgo, sus habilidades técnicas se van haciendo menos importantes, debido a que poco a poco dependen más de las habilidades técnicas de sus subordinados.

Las habilidades humanas. Corresponden a la capacidad de trabajar eficientemente con la gente y formar equipos de trabajo. Estas habilidades son una parte sustancial de la conducta del líder.

Las habilidades conceptuales. se refieren a la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones, como los planes a largo plazo. La habilidad conceptual tiene que ver con las ideas. Así, la habilidad humana está en relación con las personas, la habilidad técnica con las cosas, y la habilidad conceptual con las ideas.

El tipo de liderazgo efectivo que se necesita en las empresas de hoy es similar a la iniciativa empresarial.

El liderazgo adoptado por Lacocca (2007). Fue un factor decisivo para el cambio radical que se produjo en las características siguientes:

Visión nueva y audaz. La filosofía contempló la presencia de una empresa competitiva y rentable que fabricaba productos de mucha mejor calidad, ofrecía mejores oportunidades de trabajo y era lo suficientemente fuerte como para sobrevivir en la cada vez más competitiva industria del automóvil. Se trataba de una visión que tenía en cuenta y valoraba a todos los grupos importantes interesados en la empresa.

Estrategia inteligente. Esta se basó en los amplios conocimientos sobre la forma en que deberían de cambiar las finanzas, la producción, la comercialización y el personal de la empresa.

Colaboración y trabajo de equipo. Se mantuvo y obtuvo la participación de la gran cantidad de personas para lograr el programa propuesto: líderes laborales, un equipo completo de dirección totalmente nuevo, concesionarios, proveedores, personas con puestos clave en el Gobierno y otros muchos.

Comunicación clara. A través de todas las formas posibles, permitiendo que todas las personas en cierta medida participaran en el proceso de elaboración del programa.

Motivación a las personas claves de la red. Conseguir que las personas trabajaran duramente para hacer evolucionar el programa.

Mc Gregor, D. Citado en Martha, A. (2007) expuso una filosofía de la gerencia que determina la práctica, basada en la teoría X y la teoría Y, ambas son un conjunto de suposiciones sobre las personas; por ejemplo: la teoría X dice que a la gente generalmente le desagrada el trabajo y lo evita si es posible; de igual manera, generalmente falta responsabilidad; hay poca ambición y se busca la

seguridad ante todo; la mayoría de las personas tienen que ser presionadas, controladas y amenazadas con castigos para que hagan el trabajo.

En cambio, la teoría Y señala que el trabajo es tan natural como el juego o el descanso; la gente no es inherentemente perezosa, la experiencia la ha hecho así; las personas son auto directivas y auto controladas en beneficio de los objetivos a los que se han comprometido; las personas tienen potencial; en condiciones apropiadas aceptan y buscan responsabilidades; tienen imaginación, ingenio y creatividad que pueden aplicar al trabajo.

Derivado de lo anterior se presentan dos tipos de liderazgo básicos: el liderazgo positivo y el liderazgo negativo, los cuales sirven de base para el surgimiento de una tipología de liderazgo.

El Liderazgo positivo corresponde a acciones de acercamiento hacia la gente, se destaca la recompensa, económica o de otro tipo; el Liderazgo negativo es aquel en que los líderes hacen énfasis en los castigos y se muestran dominantes y superiores con la gente, por tanto, amenazan con castigos y las llamadas de atención las hacen frente a terceros; son más jefes que líderes.

De las diferentes teorías y enfoques presentados se deduce que hay acciones, habilidades y conocimientos diferenciados que buscan una mayor integración con los subordinados y una mejor relación.

2.1.6. Importancia del liderazgo para el éxito de las organizaciones

Los líderes son personas indispensables ya que son los conductores de las organizaciones y son ellos los que deben orientar a los subordinados a conseguir el éxito de la misma.

Según Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Banchieri (2007) dice:

Las organizaciones existen para lograr objetivos imposibles o extremadamente difíciles de lograr en forma individual. La organización en sí misma es un mecanismo de coordinación y control, sin embargo, no hay normas ni regulaciones que puedan remplazar al

líder experimentado en la toma de decisiones rápidas e importantes (p. 87).

El liderazgo es el proceso por el cual una persona obtiene consenso y aceptación de otras personas (sus seguidores) y logra que éstas trabajen en pos de los objetivos fijados por la organización.

De acuerdo con lo expresado anteriormente, el liderazgo involucra uso de influencia y es agente de cambio de las conductas de los seguidores.

Es importante destacar que la esencia del liderazgo es contar con seguidores, lo que convierte a una persona en un líder es la disposición de persuadir a los demás. Ahora bien, esa disposición de los demás de seguir al líder no es casual sino que, en general, las personas tienden a seguir a quienes creen que les proporcionarán los medios para lograr satisfacer sus necesidades, expectativas, deseos y aspiraciones. De ahí, la importancia del tiempo que dediquen los líderes a conocer y comprender las necesidades de su gente.

Actualmente el rol de un líder es de vital importancia para la supervivencia de cualquier organización por ser el jefe quien debe guiar, dirigir y lograr que todo camine con éxito. Una institución puede tener una planeación adecuada de control y procedimiento de una organización pero puede tener un desequilibrio por la falta de un ideal apropiado.

2.1.7. Otros rasgos del liderazgo.

Algunos rasgos considerados fundamentales son los que corresponden más a conductas acumuladas por la experiencia a medida que las personas se convierten en líderes; éstas son:

Capacidad para llegar a posiciones de liderazgo: Esto corresponde a las personas que están en el lugar correcto y en el momento oportuno; se mueven con rapidez y crean más oportunidades para estar en el lugar adecuado; no se debe a la casualidad.

Criterio de mejor calidad que el de cualquier grupo relevante de compañeros: Esto significa concentración continua para utilizar el mejor criterio en todo momento. Es parte de una reflexión cuidadosa antes de ofrecer una opinión o realizar cualquier acción de trabajo.

Capacidad de supervivencia: Es hacer que todos se den cuenta de que tomaron la decisión correcta, y que es preciso tomar esas decisiones difíciles.

Capacidad para elegir subordinados eficaces: Para tomar una decisión correcta sobre las personas se requiere una combinación especial de intuición y experiencia. El líder tiene intuición sobre quién podría encajar en un puesto específico y cuándo la persona estará lista para ello.

Capacidad para inspirar a las personas ordinarias para desempeñarse a niveles extraordinarios: Inspirar a los seguidores. Los líderes hacen que las personas quieran trabajar por encima de sí mismas. Esta habilidad concuerda estrechamente con la capacidad de los buenos líderes de atraer seguidores. Hacer que las personas los sigan, y deseen hacerlo, es una importante habilidad del liderazgo.

Peinado y Vallejo (2005) señalan que los factores intrínsecos como la comunicación, la motivación, liderazgo, toma de decisiones y las relaciones interpersonales de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros de la misma y la forma del ambiente, en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que los miembros tengan.

Por lo que podríamos señalar que para un estudio del clima organizacional de una determinada institución resultaría importante tomar en cuenta factores como: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación, los cuales consideramos son fundamentales para mantener un buen clima en instituciones educativas y en otras organizaciones.

2.1.8. Liderazgo para la calidad

Lepeley (2003) señala que el liderazgo es una parte muy importante en el modelo de gestión de calidad, siendo el centro motor de cualquier organización. Liderar es igual a educar y desde el punto de vista educacional, cada educador es también un líder.

Según Lepeley (2003) el liderazgo para la calidad es: *“La ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio”*. (p.23)

Para la autora el liderazgo para la calidad tiene dos elementos:

El Liderazgo Interno: Son los valores de la organización, el compromiso que tienen las personas con la calidad y el proceso de planificación estratégica, al cual considera como el plan institucional que va a admitir que las personas modifiquen los valores de la organización en acciones concretas, determinando los patrones necesarios para mejorar la actuación y los resultados de la Institución.

El Liderazgo Externo: Se centra en la responsabilidad pública de los líderes de las Instituciones Educativas para colaborar en el desarrollo de proyectos externos y de esta manera cooperar a mejorar la calidad de vida de la comunidad local, nacional e internacional.

2.1.9. Liderazgo y jefatura

Según Lepeley (2003) para poder distinguir entre liderazgo de la calidad y otras formas de control en organizaciones se debe hacer una comparación de sus características con lo que se conoce como jefaturas. De esta manera la autora nos presenta una tabla comparativa entre lo que es el liderazgo y jefatura: (p. 25)

2.2 Definición de clima organizacional:

El clima organizacional puede considerarse como un medio para el éxito de una determinada organización, muchas organizaciones han demostrado que este

tema representa un método que permite conocer el curso de su organización en relación a ciertos criterios importantes. Los orígenes teóricos de esta definición no están siempre claros en el desarrollo de muchas organizaciones.

El significado de clima se ha extendido al ámbito de las organizaciones, para referirse a las características del ambiente de trabajo. Por lo tanto se puede percibir un mal o un buen clima en una empresa o parte de ella.

El Clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema institucional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc. (Goncalvez, A. 2007 p. 114)

Según el autor cuando hablamos de clima nos referimos al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización que implican una serie de factores que se suman para formar un ambiente laboral particular; dotado de características propias que determinan la personalidad de una institución e influyen en el comportamiento de un individuo en su trabajo.

Chiavenato, (2000) se refiere al clima organizacional como: *“La calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influye ostensiblemente en su comportamiento. El clima organizacional entraña un cuadro amplio y flexible de la influencia del ambiente en la motivación”* (p. 147)

Tabla 1

Comparación entre los líderes y los jefes.

LOS LÍDERES	LOS JEFES
Focalización en las personas.	Focalización en los procesos.
Inspiran confianza.	Usan control.
Perspectiva de largo plazo.	Perspectiva de corto plazo.
Perspectiva global.	Perspectiva limitada.
Focalización en soluciones.	Concentración en descubrir problemas.
Promueven nuevas ideas.	Refuerzan ideas antiguas.
Promueven el cambio.	Son contrarios al cambio.
Estimulan acciones apropiadas.	Suprimen innovación.
Valoran comparación y competencia.	Desprecian competencia y desafíos.
Promueven competencia y mejoramiento.	Evitan competir y tienen temor de cambiar.
Piensan en programas participativos.	Piensan en programas de control.
Delegan poder de tomar decisiones.	Retienen poder de decidir.
Promueven acciones pro-activas.	Promueven acciones reactivas.
Piensan en un sistema humano y dinámico.	Piensan en procesos sobre las personas.
Piensan en iniciativas e innovación.	Piensan en normas y cumplimiento.
Importancia en hacer lo correcto.	Evitan hacer lo incorrecto.

Fuente: Lepeley, M. (2003). Gestión y Calidad en Educación, Un Modelo de Evaluación. México: Editorial Interamericana S.A.

Por consiguiente, el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente, y tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Es favorable cuando satisface las necesidades personales de los participantes y eleva su estado de ánimo. Es desfavorable cuando despierta la frustración por no satisfacer esas necesidades.

Pérez de (2004) describe este concepto como un fenómeno que se deriva de las interacciones individuo - grupo – condiciones de trabajo y que a su vez ocasiona expectativas individuales y grupales sobre el ambiente de trabajo.

Existen otras definiciones de clima organizacional y son :

Pintado (2007) define el Clima organizacional como: “Conjunto de emociones, sentimientos y actitudes que experimenta el trabajador en sus relaciones de trabajo. Determina la forma de cómo los trabajadores perciben su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.”

Rodríguez, A (2009) define “El clima organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento institucional”.

Kolb, Rubín y Mcityre (2007), citados por Marín (2009), coinciden en decir que el clima organizacional: “es básicamente lo que los miembros de la organización perciben de su empresa, como las cualidades, características objetivos, etc., y como esto influye en su comportamiento”.

Marín, (2009) define que el Clima organizacional : “es moldeable y/o manipulable, dada la transitoriedad de sus componentes; lo cual brinda la posibilidad de gestionarlo, teniendo en éste, un fuerte componente que impulse la transformación institucional y que llegue a generar procesos creativos para desarrollar innovaciones”.

Por su parte para Marín (2009) el Clima puede manipularse por lo tanto puede servir para lograr los objetivos de la institución.

Mahón (2002) citado por Marín (2009) sostiene que el clima organizacional condiciona, de manera positiva o negativa, el comportamiento de los miembros de la organización.

1.1.1 Dimensiones de clima organizacional

Compromiso con la Institución

El compromiso organizacional con la institución es junto al liderazgo y motivación, uno de los conceptos más difícil de definir, probablemente la definición más popular es la que considera al compromiso organizacional como la fuerza relativa de la identificación y el involucramiento de un individuo con una determinada organización Mowday, citado por Lagomarcino, (2003). Si utilizaríamos una expresión coloquial pero de fácil comprensión, el compromiso con la organización es algo así como tener puesta la camiseta de la institución.

Imagen Institucional

Scheinsohn (2000) Define a la imagen institucional como el resultado de las experiencias, conocimientos, creencias, sentimientos e impresiones que la gente tiene sobre una organización, es decir que la imagen institucional se crea en la mente del receptor gracias al contacto que tiene con la organización, sin embargo esta es lo que al principio emite el mensaje, el cual crea una reacción en la gente, por lo que en un plan de imagen corporativa la entidad que emite un mensaje juega un papel muy importante, ya que la imagen que la gente tenga de ella será la integración de todos los mensajes emitidos.

Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que describen el trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas en diferentes momentos.

Peinado y Vallejo, (2005) define relaciones interpersonales como “la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los de su especie” (p.55).

Zaldívar, D. (2007) señala que “las relaciones interpersonales van a jugar un rol fundamental en el desempeño de la actividad humana en los

diferentes ámbitos sociales en que los que ésta se desarrolla, y tiene por base la comunicación”.

Valoración Personal

Es un proceso continuo de autoconocimiento, auto concepto, autoevaluación, auto aceptación y auto respeto con el fin de mejorar la comunicación consigo mismo y con el entorno.

Este proceso de valoración personal se inicia antes del conocimiento de la persona debido a que los padres comienzan a formarse una idea del niño que tendrán y lo que este nuevo ser significa en sus vidas. Estos y muchos otros pensamientos empiezan a conformar el entorno donde la persona se desarrollará.

Organización Institucional

Delgado, (2005). La Organización Institucional tradicional durante mucho tiempo se ha limitado a ser algo parecido a un reglamento o disposiciones que rigen en las escuelas e instituciones formativas, lo que significa un conocimiento técnico de los productos, servicios que configuran el contenido del trabajo en las organizaciones. Sin embargo, el papel que asumen las organizaciones nuevas está relacionado con el conocimiento de las habilidades, destrezas y técnicas con la capacidad de adaptación a nuevos entornos organizativos no estables y fijos, con la capacidad de adaptación al cambio continuo en las organizaciones y con la capacidad de adaptación a sus nuevas necesidades de tipo normativo-legislativo, comparado-técnico, percibido y sentido; situación que permite personalizar en cada organización sus servicios y necesidades, así como a desarrollar la capacidad para vivir en la incertidumbre continua y aprender a manejar los conflictos en las organizaciones.

Los estudios realizados, unido a la conexión con la teoría de la organización empresarial

2.2.2. Teorías de clima organizacional

Teoría de Likert citado por Brunet, L. (1999)

Existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una institución; que se consideran que intervienen en la percepción individual del clima. Las cuales se describen a continuación:

Las variables causales: También son conocidas como variables independientes. Este tipo de variable están orientadas a seguir la dirección o sentido en que una determinada institución evoluciona y logra sus resultados. En este tipo de variables interviene la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si se modifica una variable independiente se modifica el resto de las variables.

Las variables intermedias: Este tipo de variable evidencia el estado interno y la salud de una organización y conforma los procesos organizacionales de una institución. Entre estas intervienen la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales o variables dependientes: Este tipo de variable derivan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que se considera que interviene de los logros de la organización o de la empresa. (La productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas).

La combinación de dichas variables establece dos tipos de clima organizacional:

Clima de tipo autoritario: En este tipo de clima ubicamos el clima de tipo autoritario explotador y el clima de tipo autoritario paternalista.

En el clima autoritario explotador el personal de alto rango jerárquico no les tiene confianza a los trabajadores. Las decisiones y los objetivos son

tomadas por los directivos de la institución. Los trabajadores se ven obligados a trabajar dentro de un ambiente de miedo, de castigo y de amenazas y en ocasiones recompensan; las relaciones entre los superiores y los empleados establecen con cierto temor y la comunicación que existe entre ellos sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario paternalista; es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente con los empleados. La mayoría de las decisiones son tomadas en la cúspide de la institución aunque en algunas situaciones son tomadas en escalafones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados sin embargo se refleja la impresión de trabajar en un ambiente estable.

Clima de tipo participativo: En este tipo de clima ubicamos el clima de tipo participativo consultivo y el clima participativo en grupo.

El clima de tipo participativo consultivo los superiores tienen confianza en sus trabajadores. La mayoría de las decisiones son tomadas en la cúspide de la organización pero en ciertas situaciones los trabajadores de niveles más bajos también pueden hacerlo. Las recompensas y los castigos son estrategias motivacionales. Se percibe un ambiente dinámico.

El clima participativo en grupo; los directivos de la institución tienen confianza en sus trabajadores. El proceso de toma de decisiones suele darse en toda la institución; la comunicación ocurre de forma ascendente, descendente y lateral. Sus estrategias motivacionales son la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. La dirección junto con el personal subordinado conforman un equipo para alcanzar las metas y los objetivos.

Teoría de Brunet, L. (2004).

De acuerdo con Brunet, dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela gestalt y funcionalista.

La primera de ella es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse

defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

2.2.3. Medición del clima organizacional según Likert citado por Brunet, L. (1999).

Likert diseño un cuestionario utilizado para medir el clima organizacional tomando en cuenta los siguientes aspectos:

Los métodos de mando: Referido a la capacidad que tiene el líder de influir en el grupo.

Las características de los procesos de comunicación: Referido a los diferentes tipos de comunicación que se encuentra en la organización y como se llevan a cabo.

Las características del proceso de influencia referido a la relación supervisor-subordinado para establecer y lograr las metas.

Las características del proceso de toma de decisiones: Implica de qué manera se delega el proceso de toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos.

Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece la fijación de objetivos o directrices.

Las características de los procesos de control: Referente a la ejecución y distribución del control en las diferentes instancias organizacionales.

Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: Referidos a la planificación y formación deseada.

El desarrollo de esta investigación está basada en las dimensiones consideradas por Likert adecuadas para medir el clima organizacional tomando en cuenta los siguientes factores: Liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y la motivación.

2.2.4. Importancia del clima organizacional.

Clima organizacional refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros de una organización, que debido a su naturaleza se transforma en elementos claves del clima. Es así como los gerentes ven la importancia de analizar y diagnosticar el clima organizacional de una institución.

Según Amorós, (2007), *“La importancia del clima organizacional radica en que las personas toman decisiones y reaccionan frente a la realidad de la organización no por esta misma sino por el modo como la perciben y se la representan”* (p.132)

Por lo tanto, una misma realidad empresarial puede ser percibida de manera diferente por cada una de las áreas de la empresa y de los empleados, según su antigüedad en ella, su nivel de educación, género, etc. Es relevante, entonces, conocer esa percepción colectiva de los empleados llamada “clima”, para entender sus acciones y reacciones.

Goncalves, (1999) plantea que “la importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes sino que depende de las percepciones que él tenga de estos factores”.

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias de cada miembro con la corporación. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y administrativas. La estructura (comunicación, división de trabajos y los procedimientos) tiene gran efecto sobre la manera cómo los empleados visualizan el clima de la institución.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan de una gran variedad de factores o variables; es por ello que en los procesos de desarrollo organizacional es muy importante considerar estos factores como lo son: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación; elementos básicos que definen las causas y efectos del clima organizacional.

2.2.5. Factores que influyen en el clima organizacional.

En primer lugar, se debe tener en cuenta que el clima y ambiente laboral de una organización formada por seres humanos, personas empleadas en ellas, es bastante subjetivo e influido por multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera, según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos.

Bustos, (2004) plantea que *“Los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la misma y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores”* (p.156)

Los factores organizacionales (externos e internos) repercuten en el comportamiento de los miembros de una institución y dependen de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos elementos. Estas apreciaciones derivan en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización.

Los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, y otros, que rodean la vida de cada individuo, en cada momento de la misma, influyen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Según el estudio de Peinado y Vallejo (2005), “uno de los criterios más aceptados en la aplicación de metodología de desarrollo organizacional para la descripción del clima, establece que en tales procesos se requiere considerar factores como: comunicación, motivación, liderazgo, toma de decisiones y relaciones interpersonales”

Es por ello que los factores que influyen en el clima organizacional o laboral son las piezas claves para el éxito de una empresa, porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Para la presente investigación

consideraremos los siguientes factores: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, y motivación.

2.2.6. Enfoques de clima organizacional.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral Goncalves. (2007).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Schneider, (2012). La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones son en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales Schneider, (2012). Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito:

El enfoque de clima Organizacional de Likert citado por Brunet (2004) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones

organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Para resumir, se pudiera decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

Roobins, (2005) menciona que la importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

2.2.7. Importancia de clima organizacional en la escuela

Como hemos visto, un punto central es el que se ha introducido en el mundo empresarial primero y educativo, después, en torno al nuevo concepto de calidad.

Este concepto, visto como el de “calidad total” surgió en la post-guerra como una exigencia de elevar los valores estandarizados de calidad que regían las producciones de bienes y servicios en la década de los años 30, en orden a satisfacer una mayor demanda. Dicha idea, elaborada primero por americanos y japoneses, y luego, a partir de los 80 por europeos, se ha ido enriqueciendo con el tiempo.

Tres cuestiones son fundamentales en esta línea:

La satisfacción del Cliente

La Mejora continúa de la calidad en la Institución

Cierto nivel de interrelación entre las empresas en tanto calidad de la oferta y con lealtad en el acceso al mercado.

Se supone que al aplicarse este modelo al ámbito educativo exige establecer con toda nitidez los principios educativos que han de regir todo el proceso de evaluación y mejora tanto de la organización como del funcionamiento de las organizaciones educativas. Claro, el cliente pasa a ser el beneficiario y principal foco de atención, sin desmedro de la centralidad también de otros clientes como ser los docentes y otros colaboradores.

Sin embargo, se hace necesario que las instituciones educativas definan con toda claridad su Proyecto Educativo. Entonces los procesos de Gestión en las Instituciones Educativas favorecerán una cultura de calidad que parta de los siguientes supuestos:

- Todo lo que se hace es mejorable.
- Exigencia de evolución y cambio continuo.
- Destacar el concepto de prevención.
- Resolver problemas eliminando las causas, no solo los efectos.
- Subrayar la importancia de los procesos.
- Compromiso de la dirección con la mejora.
- Participación de todos los miembros de la organización.
- Necesidad de establecer planes de calidad.
- Definir objetivos en el tiempo.”

El ciclo permanente de mejora continua dirigido a mejorar permanentemente todas las áreas de actividad y resultados de la organización, es lo que amalgama los supuestos y procesos anteriormente descritos.

Así, la cultura de calidad debe enfatizarse en el corazón mismo de la Institución Educativa. Su encarnación tiene que ver con la magnífica aclaración de Martínez, V. (2010) Cuando afirma que es el conjunto de conocimientos, estados anímicos, acciones y nivel de desarrollo alcanzado por la comunidad educativa. Admite grados de visibilidad y se proyecta en costumbres, normas, estilos educativos, creencias, actitudes y valores, símbolos, discursos y metas.

La situación de las organizaciones suele ser diferente aunque nos movamos en un mismo concepto socio cultural; en este marco, la cultura de calidad debe vincularse directamente con la capacidad de asumir el cambio, o sea las organizaciones deben ser entes que aprenden.

Hay un tema muy importante y es el del Clima en las Instituciones Educativas. No hablamos aquí de una situación de solamente el clima del trabajo; sino más bien de las repercusiones que podría haber en el desarrollo de la salud institucional. Y, de hecho, pasa por señalar rutas o niveles, como los que veremos a continuación.

Este tema se complica si es que la institución asume el compromiso y realmente se abre a todos los ciudadanos ya se trata de una institución que educa y que en términos de otros autores del tema estarían en la base del sistema pedagógico a través de:

La racionalidad, que es la condición para la dinámica organizativa,
La flexibilidad, entendida como la capacidad de adecuarse a exigencias.

La permeabilidad en cuanto signo de apertura y,
La llamada colegialidad, que implica el empleo de estructuras para asegurar los procesos de funcionamiento. A nuestro modo de ver, la Escuela estaría institucionalizando los cambios. Evidentemente, ocurre que la cultura del no-cambio se estrella con los deseos de mejoramiento de la calidad en las instituciones educativa de nuestro medio. Y esto último es más complejo aún en tanto asume aspectos como currículo, desarrollo de la enseñanza, aspectos organizativos, personas, manuales, enfoques de desarrollo organizacional, aspectos legales y espirituales, entre otros.

2.2.8. El clima de las instituciones educativas.

El clima de trabajo en las Instituciones Educativas se puede especificar en tres niveles:

El nivel de dirección responsable del control administrativo interno, de la distribución de recursos, de la coordinación del trabajo, de la motivación e incentivación. El proceso de aplicación de este nivel de Dirección asegura la confianza y el respeto y finalmente la legitimación del Liderazgo.

El nivel institucional referido a la creación de vínculos entre la organización y el entorno con el fin de lograr aceptación de los clientes y legitimidad en sus actuaciones formativas y de preservar a los encargados de la formación, de las presiones que atenten contra el propio Proyecto Educativo.

El nivel técnico que es responsable de la conducción del proceso educativo de los miembros y que tiene como objetivo hacer efectivo este proceso. En general se puede decir que una institución goza de buena salud organizacional en la medida en que estos tres niveles estén en armonía y además la institución dirija su energía de una forma efectiva hacia el logro de los objetivos establecidos.

No es que no sean necesarias otras definiciones que conceptualizan el clima como realidad social, sino que hay otras necesarias que subrayan que el clima se cifra en percepciones socialmente compartidas acerca de los atributos del ambiente de trabajo de una organización que actúa como determinante de los comportamientos individuales y grupales de sus componentes. Una de ellas es acerca de esa cultura que toma cuerpo en el pensamiento colectivo, o sea de la organización: “El pensamiento colectivo es resultante de los procesos cognitivos de los miembros de la organización y se constituye en elemento decisivo para la socialización y para la integración de las conductas y de sus interpretaciones dentro del contexto organizacional.”

2.2.9 Componentes del clima organizacional.

Los componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional,

que a su vez, producen los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo.

Los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es resultado de los diferentes objetivos de la realidad de la organización como estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

Cabe mencionar que la forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hace, revisten una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analiza para constituir la percepción del clima.

El clima entonces está formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante cuando un especialista en administración de recursos humanos quiere escoger un cuestionario para proceder a la evaluación del clima de su organización. Por tanto la calidad de un cuestionario reside en el número y tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será.

2.2.10 Términos básicos

La definición de los términos fue extraída del diccionario educacional de (Sovero 2007)

Clima Organizacional. Está referido al buen ambiente institucional que necesitan las Instituciones Educativas , para poner en práctica algunas estrategias de participación, que tienen relación directa con el respeto, la responsabilidad personal en el trabajo, la delegación de funciones y el trabajo en equipo; por considerarlas las más importantes para el trabajo organizado.

Currículo. Conjunto de experiencias que el sujeto de la educación vive, en una sociedad y un proceso concreto con el fin de modificar y lograr su desarrollo integral. 2. Es un instrumento que concretiza en términos de aprendizaje la intencionalidad de la educación formal en un momento histórico concreto.

Docente. Encargado de la enseñanza no en términos de explicar todo, si no en términos de orientar, guiar y organizar el aprendizaje de sus alumnos, aplicando estrategias de metodología activa más apropiada.

Enseñanza. Proceso en el que, de modo intencional, sistemático y metódico, el educador apela a un conjunto de actividades y procedimientos específicos para promover, orientar, impulsar, conducir, efectivizar y favorecer la configuración y el desarrollo de las cualidades físicas,

Motivación. Se deriva del vocablo “moveré”. Que significa moverse, poner en movimiento o estar listo para actuar. Es el estado de activación o excitación que impele a las personas a actuar.

Organización. Es la distribución de las actividades, más la delegación de la autoridad para ejecutar un trabajo. Graficado por un organigrama.

Áreas de Competencia. Tareas o funciones fundamentales que se esperan de una persona en su desempeño laboral, generalmente se derivan del análisis de los procesos y los productos que orientan el desarrollo del campo laboral.

Campo de Aplicación. Es la descripción de las circunstancias, ambiente, materiales, máquinas e instrumentos en relación con los cuales se desarrolla el desempeño descrito en el elemento de competencia.

Competencia Laboral. Son las actitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según estándares definidos por el sector productivo.

Conocimiento. Es el componente cognitivo que sustenta las competencias laborales y que se expresa en el saber cómo ejecutar una actividad

productiva. Incluye tanto al conocimiento como información, es decir, conocimiento de objetos, eventos, fenómenos, símbolos; y, al conocimiento como entendimiento.

Criterios de Desempeño. Es un resultado y un enunciado evaluativo que demuestra el desempeño del individuo y por tanto su competencia. Como se dirigen a los aspectos más importantes de la competencia laboral, expresan las características de los resultados esperados. Son la base para diseñar los criterios de evaluación.

Destreza/Habilidad. Se refiere a las capacidades de desempeño o de realización de procedimientos que deben adquirir los individuos en un proceso de aprendizaje: éstos serán tanto en el ámbito intelectual o práctico, como basados en rutinas o en procesos abiertos fundados en la búsqueda, la creatividad y la imaginación.

Dimensión Académica. Ella integra los parámetros de referencia para la formación profesional, la concepción del aprendizaje y sus condiciones, así como los estándares de la práctica educativa del Sistema.

Elemento de Competencia Es la descripción las realizaciones logradas por una persona en el ámbito de su ocupación. Se refieren a las acciones, comportamientos y resultados que una persona logra con su desempeño.

Evidencia de Conocimientos Especifican el conocimiento y comprensión necesarios para lograr el desempeño competente. Puede referirse a conocimientos teóricos y de principios de base científica que el individuo debe dominar, así como a sus habilidades cognitivas en relación con el elemento de competencia al que pertenecen.

Evidencias de Desempeño Son descripciones sobre las variables o condiciones cuyo estado permite inferir que el desempeño fue efectivamente logrado. Las evidencias directas tienen que ver con la técnica utilizada en el ejercicio de una competencia y se verifican mediante la observación. Las evidencias por producto son pruebas reales, observables y tangibles de las consecuencias del desempeño.

Perfil Profesional Alude a la reunión de las competencias laborales requeridas para actuar en un área profesional definida. Describe las tareas que efectúa un técnico competente en el medio laboral de acuerdo a criterios de desempeño que expresan el nivel aceptable de calidad esperado en su ejecución, agrupando las tareas en áreas de competencia o funciones fundamentales que tienen carácter más o menos permanente.

Administración. Consiste en prever, organizar, mandar, coordinar y controlar" además se consideró que era el arte de manejar a los hombres.

Competencia Laboral. Son las actitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según estándares definidos por el sector productivo.

Controlar. Es determinar los recursos técnicos y humanos necesarios, distribuir tareas y responsabilidades.

Coordinar. Es establecer y mantener la armonía entre los proyectos, los medios y los actores educativos para conseguir los objetivos previstos

Dirigir. Es poner en práctica nuestra habilidad de conducir a la escuela hacia el logro de nuestra visión

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis general.

Existe relación positiva entre el liderazgo del Director y el clima organizacional de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.

3.1.2 Hipótesis específicas.

Hipòtesis específica 1

Existe una relación positiva entre el liderazgo del Director y el nivel de compromiso con la Institución Educativa 5176 “María Reiche Grosse” de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.

Hipòtesis específica 2

Existe relación positiva entre el liderazgo del Director y la imagen Institucional de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse” de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.

Hipòtesis específica 3

Existe relación positiva entre el liderazgo del Director y las relaciones interpersonales de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.

Hipòtesis específica 4

Existe relación positiva entre el liderazgo del Director y la valoración del personal de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.

Hipòtesis específica 5

Existe relación positiva entre el liderazgo del Director y la organización institucional I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.

3.2 Variables.

3.2.1 Definición Conceptual

Variable (X) Liderazgo del director, Robbins (2011), define liderazgo como la habilidad de influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal como lo que proporciona una jerarquía administrativa en una organización (p.268).

Variable (Y) Clima organizacional. Chiavenato, (2000) se refiere al clima organizacional como “la calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influye ostensiblemente en su comportamiento. El clima organizacional entraña un cuadro amplio y flexible de la influencia del ambiente en la motivación”

Por consiguiente, el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente, y tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Es favorable cuando satisface las necesidades personales de los participantes y eleva su estado de ánimo. Es desfavorable cuando despierta la frustración por no satisfacer esas necesidades.

1.1.1. Definición operacional

La definición operacional se explica con la interpretación de la tabla 01 de la operacionalización de cada una de las variables motivo del presente estudio.

3.3. Metodología.

3.3.1. Tipo de estudio.

La investigación es de tipo básica descriptiva Según Carrasco (2009), es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, puesto que la investigación está orientada al conocimiento de la realidad tal y como se presenta en una situación

espacio temporal dada. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, la misma que las analiza para perfeccionar sus contenidos.

Tabla 1

Operacionalización de la variable de liderazgo del director

Dimensiones	Indicadores	Items	Escalas e Índices
Comunicación	Comunicación fluida, oportuna, afectiva y clara		
Motivación	Motivación intrínseca e extrínseca		
Interacción con los trabajadores	Mediación, negociación y conciliación		Siempre = 4 Casi siempre = 3
Interés por la calidad educativa	Organización del trabajo, Relaciones laborales y toma de decisiones acertadas y oportunas.		A veces = 2 Nunca = 1
Innovación	Nuevas tecnologías, cambios en el servicio educativo.		

Fuente. Elaboración propia

Tabla 2

Operacionalización de la variable clima organizacional

Dimensiones	Indicadores	Items	Ítems / Índices
Compromiso con la I. E .	Identificación con la Institución , participación activa y motivación		Siempre = 4 Casi siempre = 3 A veces = 2 Nunca = 1
Imagen institucional	Percepción positiva de los padres de PPFF .y delos docentes-		
Relaciones interpersonales.	Empatía positiva, honestidad y sinceridad. Respeto y solidaridad		
III. Valoración personal.	Supervisión y control y estímulos al mérito		
IV. Organización Institucional	Eficiencia laboral y Trabajo en equipo		

Fuente. Elaboración propia: Autores: Jhon Henry Andia Gonzales Y Victor Augusto Avila Lozano

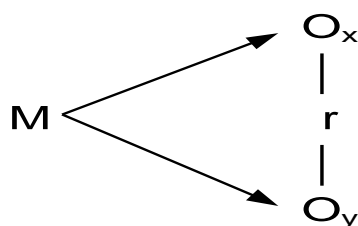
3.3.2 Diseño del estudio.

La presente investigación tiene un diseño no experimental, transversal y correlacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Es No experimental por que no se realizó la manipulación deliberada de las variables y en los que se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

Es Transversal en vista que se trata de un estudio que se realiza en un momento único de tiempo.

Es Correlacional por que se correlacionan las variables para establecer algún tipo de relación entre ellas (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)



Denotación:

Donde:

Ox = Liderazgo del director

Oy = Clima organizacional

r = Coeficiente de Correlación

M = Padres de familia

3.4. Población y muestra.

La población en la presente investigación está constituida por los padres de familia que son 450.

Muestra. El tipo de muestreo que se utilizó en la presente investigación es no probabilístico, ya que no se conoce la probabilidad o posibilidad de cada uno de los elementos de una población de poder ser seleccionados en una muestra. Es un tipo de muestreo que es usado muy frecuentemente

por la facilidad con que puede obtenerse una muestra; aun cuando se desconozcan las bases para su ejecución”, sostienen Sánchez y Reyes (2002, p.116). Conformando la muestra 208 padres de familia.

Unidad de análisis. Carrasco (2009), indica que la unidad de análisis “es cada uno de los elementos que conforman la base de la muestra y por lo consiguiente de la población” (p. 239); en el trabajo la unidad de análisis fueron los padres de familia porque fueron ellos quienes brindaron datos sobre los ítems de cada variable de estudio.

3.5. Método de investigación.

Método de investigación. Según Carrasco, S. (2009), el método utilizado en el presente trabajo de investigación es:

Método general. Se empleará el método científico en sus niveles de análisis y síntesis y constituye un sistema de procedimientos, técnicas, instrumentos, acciones estratégicas y tácticas para resolver el problema de investigación, así como probar la hipótesis científica.

Los métodos específicos. Se emplearon los siguientes:

Método analógico.- Porque se necesita analizar y describir la unidad de nexos internos entre los hechos o fenómenos de la realidad que se investiga.

Método de matematización.- Debido a que en la prueba de hipótesis, procesamiento de datos y presentación de resultados se aplicó formulas, parámetros estadísticos ya que los fenómenos estudiados son expresados cuantitativamente.

Método inferencial.- Se empleó este método para deducir los resultados y para formular las conclusiones. (p. 269) siguiendo las siguientes reglas.

Establecemos el nivel de significancia

$\alpha = 0.05$ o 5%

Seleccionamos el estadístico de prueba

Rho de Spearman, al aplicar el SPSS nos muestra los siguientes resultados

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Según carrasco (2009, pág. 314) la técnica empleada en la presente investigación es la encuesta el cual permite la indagación, exploración y recolección de datos mediante preguntas formuladas indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio o que son parte de la muestra, que es la unidad fundamental de los datos que se registraron y se ha analizado en esta oportunidad.

Instrumentos. Según Carrasco, (2009, pág. 319) el instrumento que se utilizó para recoger la información de las variables liderazgo y clima institucional es un cuestionario tipo escala Likert con ítems de proposiciones positivas, el cual nos permite medir hechos colectivos de personas e instituciones, en donde las personas expresen su opinión o actitud.

Tabla 3

Ficha técnica del instrumento: Liderazgo del Director

Autor	Avila Lozano Victor y Andia Gonzales Jhon
Año de publicación	2011
Ciudad	Lima
Áreas que se evalúa	Liderazgo del director
Duración	Limitado (aproximadamente 1 hora)
Aplicación	Individual y colectiva
Confiabilidad	Alfa de Cronbach (0875)
Validez	Por juicio de expertos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

Categorización de la variable liderazgo del director

Liderazgo del Director	
15 – 40	Deficiente
41 – 66	Regular
67 - 90	Eficiente

Fuente. Elaboración propia

Tabla 5

Ficha técnica del instrumento: clima organizacional

Autor	Avila Lozano Victor y Andia Gonzales Jhon
Año de publicación	2011
Ciudad	Lima
Áreas que se evalúa	clima organizacional
Duración	Limitado (aproximadamente 1 hora)
Aplicación	Individual y colectiva
Confiabilidad	Alfa de Cronbach (0898)
Validez	Por juicio de expertos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Categorización de la variable clima organizacional

Clima organizacional	
16 – 32	Malo
33 – 48	Regular
49 - 64	Bueno

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

Categorización de las dimensiones clima organizacional

Nivel de Compromiso	Imagen Institucional	Rango
3 – 6	3 – 6	Malo
7 – 9	7 – 9	Regular
8 - 12	8 - 12	Bueno

Fuente. Elaboración propia

Tabla 8

Categorización de la dimensión relaciones Interpersonales

Relaciones Interpersonales	
4 – 8	Malo
9 – 12	Regular
13 – 16	Bueno

Fuente. Elaboración propia

Tabla 9

Categorización de las dimensiones

Valoración Personal	Organización Institucional	Rango
Malo	Malo	2 – 4
Regular	Regular	5 – 6
Bueno	Bueno	7 – 8

Fuente. Elaboración propia

Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad del instrumento es calculado mediante el coeficiente de confiabilidad del Alfa de Cronbach, con resultados que indican que los instrumentos son confiables para su aplicación.

Tabla 10

Confiabilidad del instrumento de liderazgo del director

Alfa de Cronbach	N de elementos
.875	30

Fuente. Prueba piloto del cuestionario de clima organizacional

Como el valor de alfa de Cronbach es .875 se puede afirmar que el cuestionario de liderazgo del director aplicado a los padres de familia tiene alta confiabilidad y consistencia interna.

Tabla 11

Confiabilidad del cuestionario del clima organizacional aplicado a los padres de familia.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.898	0

Fuente. Prueba piloto del cuestionario de clima organizacional

Como el valor de alfa de Cronbach es .898 se puede afirmar que el cuestionario de clima organizacional aplicado a los padres de familia tiene alta confiabilidad y consistencia interna.

Validez. Según Hernandez, R. (2006) .La validez es el grado en que un instrumento realmente mide lo que pretende medir.

3.7 Métodos de análisis de datos.

Para el análisis de los datos se utilizó el SPSS versión 20.

Análisis descriptivo.

Tablas de contingencia y gráficos estadísticos

Análisis inferencial

Coefficiente de correlación de Rho de Sperman

Tabla 12

Informe de opinión de expertos

Apellidos y nombres	Grado Académico	Puntaje de 0 a 100
Pastor Talledo Víctor	Doctor	85%
Ponce Canchihuaman Johny	Doctor	83%
Quispe Ichpas Ruben	Magister	85%

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos

4.1.1. Liderazgo del Director y clima organizacional

Tabla 13

Distribución de frecuencias conjunta entre Liderazgo de Director y Clima Organizacional.

			Clima organizacional			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Liderazgo del director	Deficiente	Recuento	1	0	0	1
		% del total	0.5%	0.0%	0.0%	0.5%
	Regular	Recuento	0	21	0	21
		% del total	0.0%	10.1%	0.0%	10.1%
	Eficiente	Recuento	0	16	170	186
		% del total	0.0%	7.7%	81.7%	89.4%
Total	Recuento	1	37	170	208	
	% del total	0.5%	17.8%	81.7%	100.0%	

Fuente. Encuesta realizada a los padres de la I.E 5176 María Reiche Grosse

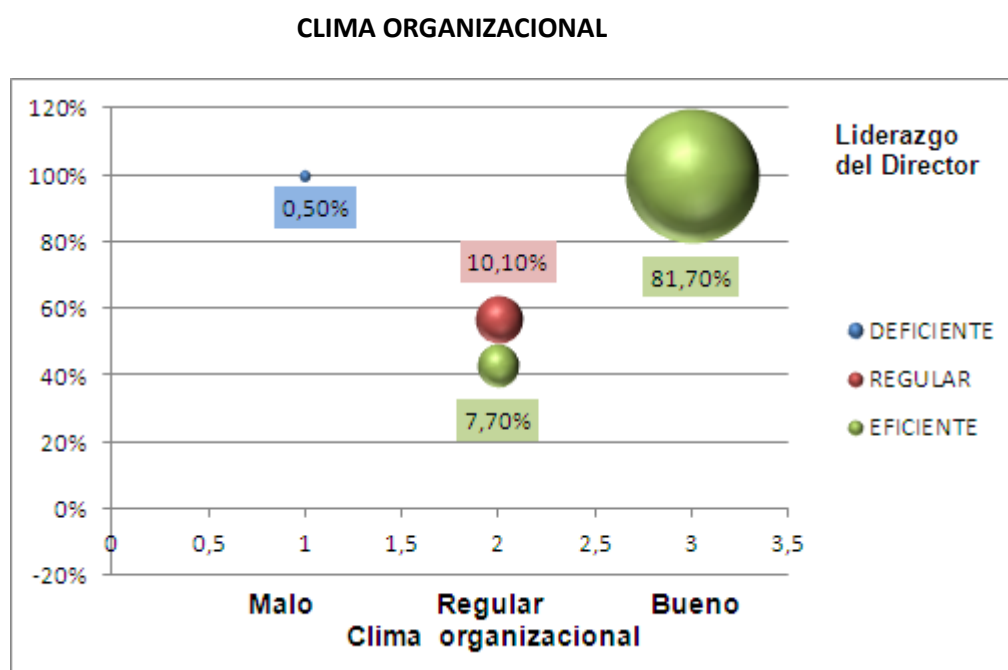


Figura1. Nivel de dependencia entre las variables liderazgo del director y el clima organizacional percibidos por los padres de la I.E 5176 María Reiche Grosse

Interpretación

En la tabla 13 y figura 1 los padres de la muestra manifestaron que el liderazgo del director es deficiente el 0,5% indica que el clima organizacional es malo, los que manifiestan que el liderazgo del director es regular el 10,10% respondieron que el clima organizacional es regular. De la misma forma los padres que respondieron que el liderazgo del director es eficiente 7,7% indican que el clima es regular y 81,7% bueno.

4.1.2. Liderazgo del Director y nivel de compromiso con la institución

Tabla 14

Distribución de frecuencias conjunta entre el Liderazgo del Director y Nivel de compromiso de la Institución Educativa

			Nivel de compromiso con la institución educativa			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Liderazgo del director	Deficiente	Recuento	1	0	0	1
		% del total	0.5%	0.0%	0.0%	0.5%
	Regular	Recuento	1	18	2	21
		% del total	0.5%	8.7%	1.0%	10.1%
	Eficiente	Recuento	0	9	177	186
		% del total	0.0%	4.3%	85.1%	89.4%
Total	Recuento	2	27	179	208	
	% del total	1.0%	13.0%	86.1%	100.0%	

Fuente. Encuesta realizada a los padres de la I.E 5176 María Reiche Grosse

Interpretación.

En la tabla 14 y figura 2 los padres de la muestra manifestaron que el liderazgo del director es deficiente el 0,5% indica que el nivel de compromiso con la institución educativa es malo. Los que manifestaron que el liderazgo del director es regular el 0,5% indican que el nivel de compromiso con la institución educativa es malo, 8,7% regular y 1,% bueno: De la misma forma los padres manifestaron que el liderazgo del director es eficiente el 4,30% responde que el nivel de compromiso con la institución educativa es regular y 85,10% bueno.

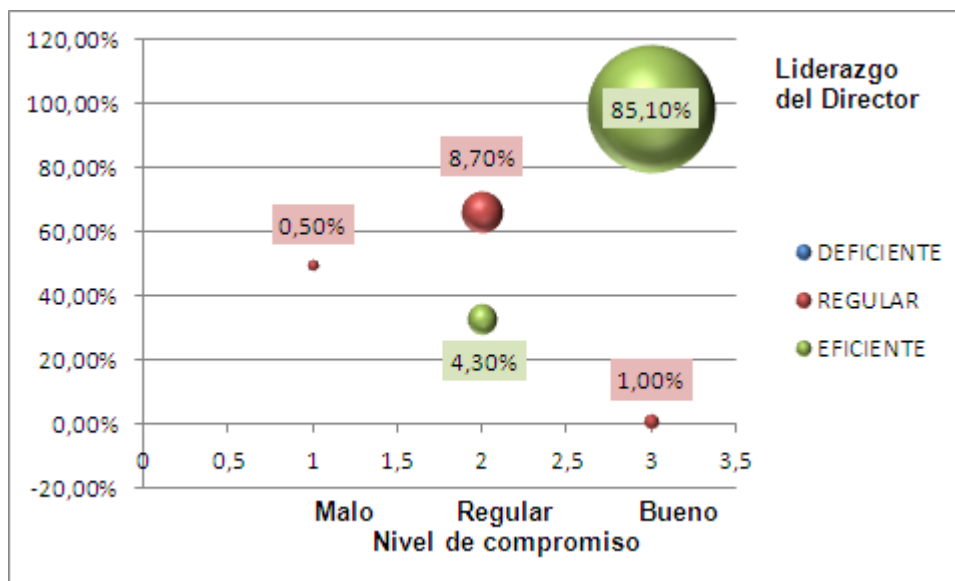


Figura 2. Encuesta realizada a los padres de la I.E 5176 María Reiche Grosse

4.1.3. Liderazgo del Director y el imagen institucional

Tabla 15

Distribución de frecuencias conjunta entre el Liderazgo del Director y el nivel de la imagen institucional

			Imagen institucional			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Liderazgo del director	Deficiente	Recuento	0	1	0	1
		% del total	0.0%	0.5%	0.0%	0.5%
	Regular	Recuento	1	19	1	21
		% del total	0.5%	9.1%	0.5%	10.1%
	Eficiente	Recuento	0	25	161	186
		% del total	0.0%	12.0%	77.4%	89.4%
Total	Recuento	1	45	162	208	
	% del total	0.5%	21.6%	77.9%	100.0%	

Fuente. Encuesta realizada a los padres de la I.E 5176 María Reiche Grosse

Interpretación

En la tabla 15 y figura 3 los padres de la muestra manifestaron que el liderazgo del director es deficiente el 0,5% indica que la imagen institucionales regular. Los padres manifestaron que el liderazgo del director es regular el 0,5% indican que

la imagen institucionales es malo, 9,10% regular y 0,5% bueno. De la misma forma los padres manifestaron que el liderazgo del director es eficiente el 12% respondieron que la imagen institucional es regular y 77,40% bueno

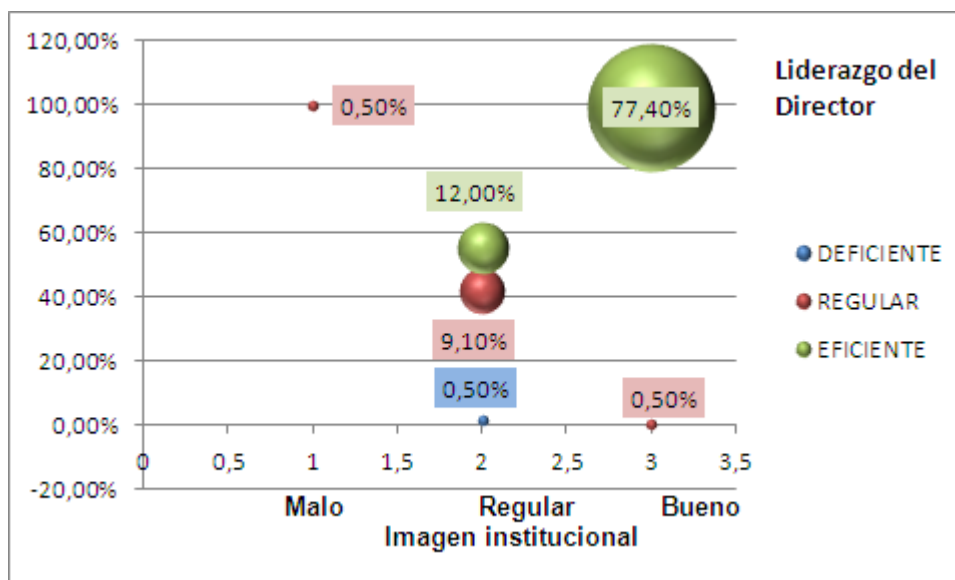


Figura 3 Encuesta realizada a los padres de la I.E 5176 María Reiche Grosse

4.1.4. Liderazgo del Director y las relaciones interpersonales

Interpretación.

En la tabla 16 y figura 4 los padres de la muestra manifestaron que el liderazgo del director es deficiente el 0,5% indica que la relaciones interpersonal es malo. Los padres que manifestaron que el liderazgo del director es regular el 0,5% responden que las relaciones interpersonales es malo 9,1% regular y 0,5% responde que es bueno. Los que manifestaron que el liderazgo del director es eficiente 5,30% responde que es regular y 84,10% bueno.

Si bien es cierto que la muestra representa a una parte de la población específica se debe tener en cuenta que los resultados se expresa en pocentaje con el propósito de presentar con criterio de generalización.

Tabla16

Distribución de frecuencias conjunta entre el Liderazgo del Director y el nivel de relaciones personales

			Relaciones			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Liderazgo del director	Deficiente	Recuento	1	0	0	1
		% del total	0.5%	0.0%	0.0%	0.5%
	Regular	Recuento	1	19	1	21
		% del total	0.5%	9.1%	0.5%	10.1%
	Eficiente	Recuento	0	11	175	186
		% del total	0.0%	5.3%	84.1%	89.4%
Total	Recuento	2	30	176	208	
	% del total	1.0%	14.4%	84.6%	100.0%	

Fuente. Encuesta realizada a los padres de la I.E 5176 María Reiche Grosse

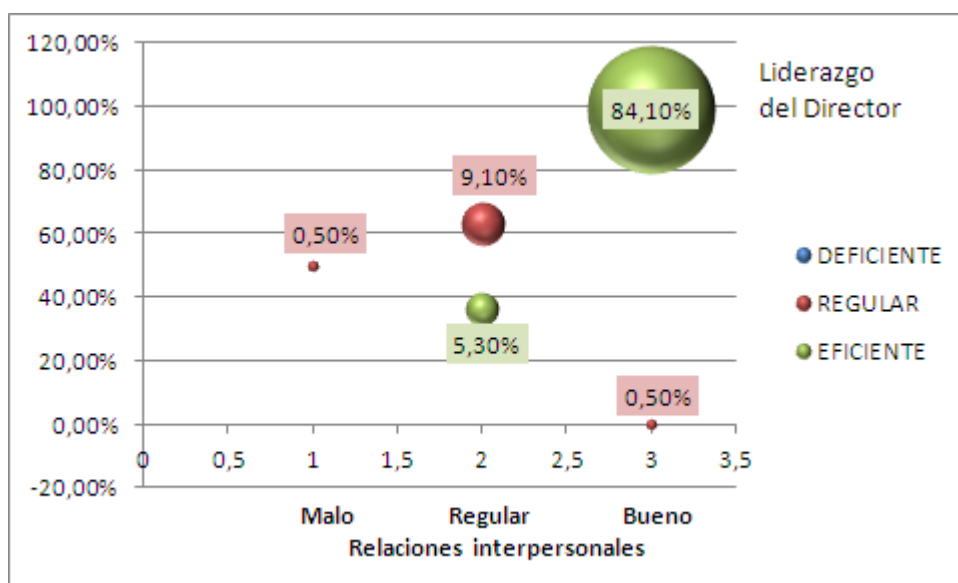


Figura 4. Encuesta realizada a los padres de la I.E 5176 María Reiche Grosse

4.1.5. Liderazgo del Director y valoración personal

Interpretación.

En la tabla 17 y figura 5 los padres de la muestra respondieron que el liderazgo del director es deficiente el 0,5% indican que la valoración del personal es mala.

Los padres que respondieron que el liderazgo del director es regular el 10,10% responden que la valoración del personal es regular. Los padres respondieron que el liderazgo del director es eficiente 9,1% indican que la valoración del personal es regular y 80,30% bueno.

Tabla 17

Distribución de frecuencias conjunta entre el Liderazgo del Director y el nivel de valoración personal

			Valoración personal			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Liderazgo del director	Deficiente	Recuento	1	0	0	1
		% del total	0.5%	0.0%	0.0%	0.5%
	Regular	Recuento	0	21	0	21
		% del total	0.0%	10.1%	0.0%	10.1%
	Eficiente	Recuento	0	19	167	186
		% del total	0.0%	9.1%	80.3%	89.4%
Total	Recuento	1	40	167	208	
	% del total	0.5%	19.2%	80.3%	100.0%	

Fuente. Encuesta realizada a los padres de la I.E 5176 María Reiche Grosse

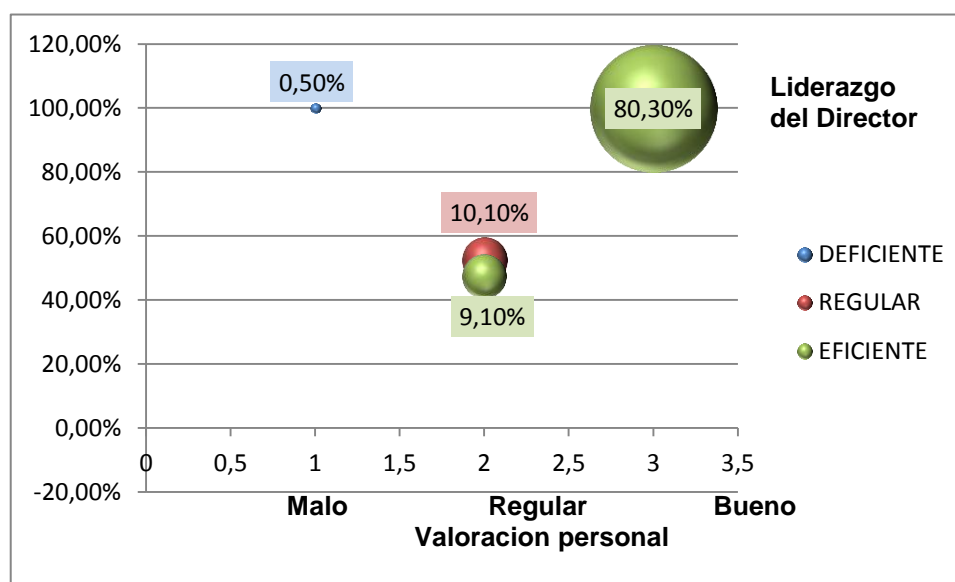


Figura 5. Encuesta realizada a los padres de la I.E 5176 María Reiche Grosse

4.1.1. Liderazgo del Director y organización institucional

Tabla 18

Distribución de frecuencias conjunta entre el Liderazgo del Director y el nivel de organización institucional

			Organización institucional			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Liderazgo del director	Deficiente	Recuento	1	0	0	1
		% del total	0.5%	0.0%	0.0%	0.5%
	Regular	Recuento	0	21	0	21
		% del total	0.0%	10.1%	0.0%	10.1%
	Eficiente	Recuento	0	24	162	186
		% del total	0.0%	11.5%	77.9%	89.4%
Total		Recuento	1	45	162	208
		% del total	0.5%	21.6%	77.9%	100.0%

Fuente. Encuesta realizada a los padres de la I.E 5176 María Reiche Grosse

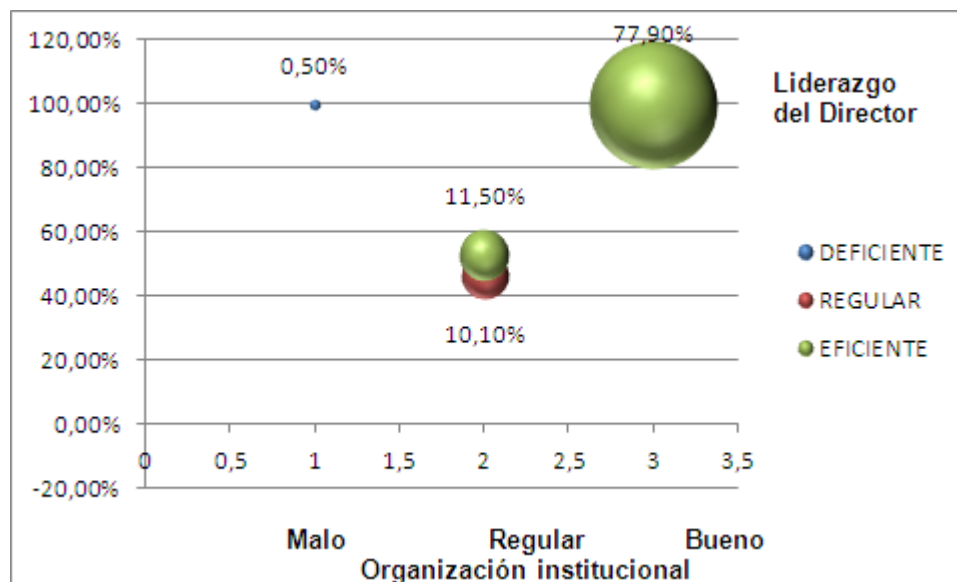


Figura 6. Encuesta realizada a los padres de la I.E 5176 María Reiche Grosse

Interpretación.

En la tabla 18 y figura 6 los padres de la muestra respondieron que el liderazgo del director es deficiente el 0,5% indica que la organización institucional es malo.

Los padres que respondieron que el liderazgo del director es regular el 10,10% indican que la organización institucional es regular. Los padres que respondieron que el liderazgo del director es eficiente 11,50% indican que la organización institucional es regular y 77,90% bueno.

4.2. Resultados inferenciales

4.2.1. Liderazgo del Director y clima organizacional

Hipótesis general

H₁: Existe relación positiva entre el liderazgo del Director y el clima organizacional de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011

H₀: **No** existe relación positiva entre el liderazgo del Director y el clima organizacional de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011

Tabla 19

Prueba de correlación entre las variables del Liderazgo del director y el clima organizacional

			Liderazgo del director	Clima organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo del director	Coeficiente de correlación	1,000	,743(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	208	208
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,743(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	208	208

Fuente. Encuesta realizada a los padres de la I.E 5176 María Reiche Grosse

Interpretación-

Como se muestra en la tabla 19 el liderazgo del director se relaciona

positivamente con el clima organizacional, según la correlación de spearman de 0,743, representando una correlación positiva alta.

También el p es decir la significancia bilateral es .000, menor a 0,05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna por lo que se concluye que existe relación positiva entre el liderazgo del director y el clima organizacional de la I.E.. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de puente piedra en el año 2011

4.2.2. Liderazgo del Director y nivel de compromiso

Hipótesis específica 1

H1. Existe relación positiva entre el liderazgo del Director y el nivel de compromiso con la Institución Educativa 5176 “María Reiche Grosse” de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.

Ho. No existe relación positiva entre el liderazgo del Director y el nivel de compromiso con la Institución Educativa 5176 “María Reiche Grosse” de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.

Tabla 20

Prueba de correlación entre las variables del Liderazgo del director y el nivel de compromiso institucional

			Liderazgo del director	Nivel de compromiso institucional
Rho de Spearman	Liderazgo del director	Coefficiente de correlación	1,000	,678(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	208	208
	Nivel de compromiso institucional	Coefficiente de correlación	,678(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	208	208

Fuente. Encuesta realizada a los padres de la I.E 5176 María Reiche Grosse

Interpretación.

Como se muestra en la tabla 20 el liderazgo del director se relaciona positivamente con el nivel de compromiso con la institución educativa según la correlación de spearman de 0,678 representando una correlación positiva moderada. También el p es decir la significancia bilateral es .000, menor a 0,05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna existe relación positiva entre el liderazgo del Director y el nivel de compromiso con la Institución Educativa 5176 “María Reiche Grosse” de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.

4.2.3. Liderazgo del Director e imagen institucional

Hipótesis específicas: 2

H1. Existe relación positiva entre el liderazgo del Director y la imagen Institucional de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse” de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.

H0. No existe relación positiva entre el liderazgo del Director y la imagen Institucional de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse” de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.

Tabla 21

Prueba de correlación entre las variables del Liderazgo del director y la imagen institucional

			Liderazgo del director	imagen institucional
Rho de Spearman	Liderazgo del director	Coeficiente de correlación	1,000	,738(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	208	208
	Imagen institucional	Coeficiente de correlación	,738(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	208	208

Fuente. Elaboración propia

Interpretación.

Como se muestra en la tabla 21 el liderazgo del director se relaciona positivamente con la imagen institucional según la correlación de spearman de 0,738 representando una correlación positiva alta. También el p valor es decir la significancia bilateral es .000, menor a 0,05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna Existe relación positiva entre el liderazgo del Director y la imagen Institucional de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse” de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.

4.2.4. Liderazgo del Director y relaciones interpersonales

Hipótesis específicas: 3

H1. Existe relación positiva entre el liderazgo del Director y las relaciones interpersonales de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.

Ho. No existe relación positiva entre el liderazgo del Director y las relaciones interpersonales de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.

Tabla 22

Prueba de correlación entre las variables del Liderazgo del director y las relaciones interpersonales

			Liderazgo del director	Relaciones interpersonales
Rho de Spearman	Liderazgo del director	Coefficiente de correlación	1,000	,677(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	208	208
	Relaciones interpersonales	Coefficiente de correlación	,677(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	208	208

Fuente. Encuesta realizada a los padres de la I.E 5176 María Reiche Grosse

Interpretación.

Como se muestra en la tabla 22 el liderazgo del director se relaciona positivamente con las relaciones interpersonales según la correlación de Spearman de 0,677 representando una correlación positiva moderada. También el p valor es decir la significancia bilateral es .000, menor a 0,05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna existe una una relación positiva entre el liderazgo del Director y las relaciones interpersonales de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.

4.2.5. Liderazgo del Director y clima organizacional

Hipótesis específica 4

H₁. Existe relación positiva entre el liderazgo del Director y la valoración del personal de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.

H₀. No existe relación positiva entre el liderazgo del Director y la valoración del personal de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.

Tabla 23

Resultado de la correlación del Liderazgo del director y la organización institucional

			Liderazgo del director	valoración personal
Rho de Spearman	Liderazgo del director	Coeficiente de correlación	1,000	,647(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	208	208
	Valoración personal	Coeficiente de correlación	,647(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	208	208

Fuente. Encuesta realizada a los padres de la I.E 5176 María Reiche Grosse

Interpretación.

Como se muestra en la tabla 23 el liderazgo del director se relaciona positivamente con las relaciones interpersonales según la correlación de spearman de 0,647 representando una correlación positiva moderada. También el p valor es decir la significancia bilateral es .000, menor a 0,05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna Existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo del Director y la valoración del personal de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.

4.2.1. Liderazgo del Director y organización institucional

Hipótesis específicas: 5

H₁. Existe relación positiva entre el liderazgo del Director y la organización institucional de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.

H₀. No Existe relación positiva entre el liderazgo del Director y la organización institucional de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.

Tabla 24

Correlación del Liderazgo del director y la organización institucional

			Liderazgo del director	Organización institucional
Rho de Spearman	Liderazgo del director	Coefficiente de correlación	1,000	,602(**)
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	208	208
	Organización institucional	Coefficiente de correlación	,602(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	208	208

Fuente. Encuesta realizada a los padres de la I.E 5176 María Reiche Grosse

Interpretación.

Como se muestra en la tabla 24 el liderazgo del director se relaciona positivamente con la organización institucional según la correlación de spearman de 0,602 representando una correlación positiva moderada. También el p valor es decir la significancia bilateral es .000, menor a 0,05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo del Director y la organización institucional de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.

CAPITULO V
DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Discusión

De acuerdo al objetivo general podemos indicar que los padres de familias de la muestra manifestaron que el liderazgo del director es deficiente el 0,5% indica que el clima organizacional es malo, los que manifiestan que el liderazgo del director es regular el 10,10% respondieron que el clima organizacional es regular. De la misma forma los padres que respondieron que el liderazgo del director es eficiente 7,7% indican que el clima es regular y 81,7% bueno. Esta variable también fue estudiada por Centeno, R. en el año 2013, concluye que efectivamente el liderazgo gerencial ejercido por el personal directivo y jerárquico influye significativamente en el clima organizacional, puesto que la prueba estadística de independencia de variables ji-cuadrada calculada arrojó un valor de 34,22 y este valor supera ampliamente la ji-cuadrada tabular con 5% de significancia y 3 grados de libertad que tiene un valor de 7,81. Por lo tanto las instituciones educativas al tener líderes eficientes y eficaces tendrán un clima organizacional sostenible con personal docente capaz y responsable que se sientan satisfechos de su labor diaria.

Al realizar la comprobación del liderazgo del director con el nivel de compromiso, los padres de la muestra manifestaron que el liderazgo del director es deficiente el 0,5% indica que el nivel de compromiso con la institución educativa es malo. Los que manifestaron que el liderazgo del director es regular el 0,5% indican que el nivel de compromiso con la institución educativa es malo, 8,7% regular y 1,% bueno: De la misma forma los padres manifestaron que el liderazgo del director es eficiente el 4,30% responde que el nivel de compromiso con la institución educativa es regular y 85,10% bueno. Estos resultados lo podemos contrastar lo estudiado por Ascanio en el año 2007, quien plantea la necesidad de analizar el rol de líderes cumplido por los supervisores y su relación con la motivación hacia el mejoramiento profesional. De igual forma, los resultados manifiestan que los docentes poseen un alto grado de motivación hacia el desarrollo de actividades de mejoramiento profesional, lo cual puede ser usado como base para que los Supervisores diseñen y desarrollen estrategias que permitan lograr un personal

con un alto nivel de capacitación, y que al mismo tiempo, permita a dichos supervisores, cumplir su rol de líderes a cabalidad.

Al comprobar la hipótesis liderazgo del director y la imagen institucional la muestra manifestaron que el liderazgo del director es deficiente el 0,5% indica que la imagen institucionales regular. Los padres manifestaron que el liderazgo del director es regular el 0,5% indican que la imagen institucionales es malo, 9,10% regular y 0,5% bueno. De la misma forma los padres manifestaron que el liderazgo del director es eficiente el 12% respondieron que la imagen institucional es regular y 77,40% bueno. Estos resultados lo podemos comparar lo encontrado por Bustamante, G. en el año 2007. En su investigación llega a las conclusiones que la comunicación interna en las organizaciones educativas por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima institucional y en el nivel de compromiso con los objetivos de la institución. Finalmente, elaboró una propuesta para mejorar el sistema de comunicación interna en el colegio investigado.

Al demostrar el objetivo que relaciona el liderazgo del director y las relaciones interpersonales los padres de la muestra manifestaron que el liderazgo del director es deficiente el 0,5% indica que la relaciones interpersonal es malo. Los padres que manifestaron que el liderazgo del director es regular el 0,5% responden que las relaciones interpersonales es malo 9,1% regular y 0,5% responde que es bueno. Los que manifestaron que el liderazgo del director es eficiente 5,30% responde que es regular y 84,10% bueno. En el año 2007 Bustamante, G. le permitió comprobar que el liderazgo del director es un factor vital en la promoción del cambio; el establecimiento de alianzas implícitas entre director y docentes líderes de la escuela es un mecanismo facilitador para inducir el cambio, pero a la vez activa un conjunto de fuerzas de resistencia pasiva y acomodamiento en la mayoría de docentes quienes no logran implicarse en la generación y planificación de propuestas de innovación. Encontró una serie de factores internos como la escasez de recursos materiales, financieros y el tiempo que unidos a factores contextuales como la situación de vida del maestro, entre otros, dificultan la aplicación de las propuestas innovadoras y ponen en riesgo el establecimiento de una cultura de innovación en la escuela. La relación con los

padres de familia se caracteriza por la desconfianza y el distanciamiento que impide convertirlos en aliados de la tarea educativa.

Al demostrar el objetivo que relaciona el liderazgo del director y la valoración del personal se llega a las conclusiones al responder los padres de la muestra manifestaron que el liderazgo del director es deficiente el 0,5% indica que la relaciones interpersonal es malo. Los padres que manifestaron que el liderazgo del director es regular el 0,5% responden que las relaciones interpersonales es malo 9,1% regular y 0,5% responde que es bueno. Los que manifestaron que el liderazgo del director es eficiente 5,30% responde que es regular y 84,10% bueno. Estos resultados lo podemos corroborar con lo encontrado por González en el año 2007. Los resultados obtenidos permitieron confirmar que: el estilo democrático de liderazgo permite un alto porcentaje en el índice de participación de los docentes tanto en la planeación como en la ejecución de las diferentes actividades de la organización. De la misma forma, se logró determinar que existe una relación entre el estilo de liderazgo del Director y la participación del docente. A pesar de todo lo acotado, muchos directores, supervisores y administradores educativos, defienden el estilo autocrático de liderazgo en la administración educativa.

Al demostrar el objetivo que relaciona el liderazgo del director y la organización institucional los padres de la muestra respondieron que el liderazgo del director es deficiente el 0,5% indican que la valoración del personal es mala. Los padres que respondieron que el liderazgo del director es regular el 10,10% responden que la valoración del personal es regular. Los padres respondieron que el liderazgo del director es eficiente 9,1% indican que la valoración del personal es regular y 80,30% bueno. Estos resultados lo podemos comparar lo encontrado por Cervera, L. En el año 2012 en su trabajo de investigación cuyos resultados nos muestra que las diversas áreas del Liderazgo Transformacional del Director están relacionadas significativamente con las diversas áreas del Clima Organizacional en las Instituciones Educativas. Además el análisis de la diferencias entre los docentes varones y mujeres respecto del Liderazgo Transformacional, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y

en el Total del Liderazgo Transformacional apreciándose que las mujeres presentan valores más altos que los varones. El análisis de la diferencias entre los docentes varones y mujeres, respecto del Clima Organizacional, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Unión, Colaboración, entusiasmo, Amistad, Contacto, Énfasis en el Rendimiento.

VI. CONCLUSIONES y SUGERENCIAS

Conclusiones

- Primera** El liderazgo del director se relaciona con el clima organizacional, según la correlación de spearman de 0,743, representando una correlación positiva alta. También el p es decir la significancia bilateral es .000, menor a 0,05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.
- Segunda** El liderazgo del director se relaciona con el nivel de compromiso en la institución, según la correlación de spearman de 0,678, representando una correlación positiva alta. También el p es decir la significancia bilateral es .000, menor a 0,05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.
- Tercera** El liderazgo del director se relaciona la imagen institucional, según la correlación de spearman de 0,738, representando una correlación positiva alta. También el p es decir la significancia bilateral es .000, menor a 0,05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.
- Cuarta** El liderazgo del director se relaciona con las relaciones interpersonales, según la correlación de spearman de 0,677, representando una correlación positiva alta. También el p es decir la significancia bilateral es .000, menor a 0,05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.
- Quinta** El liderazgo del director se relaciona con la valoración personal, según la correlación de spearman de 0,647, representando una correlación positiva alta. También el p es decir la significancia bilateral es .000, menor a 0,05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.
- Sexta** El liderazgo del director se relaciona con la organización institucional, según la correlación de spearman de 0,602, representando una correlación positiva alta. También el p es decir la significancia bilateral es .000, menor a 0,05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Sugerencias

- Primera** Formar equipos de directores para discutir estrategias de visión futurista para escuelas de calidad.
- Segunda** Implantar un plan estratégico de corto y largo plazo para fortalecer las tareas administrativas.
- Tercera** El Director debe fomentar el desarrollo académico, metodológico y formativo del personal docente, con el fin de mejorar los niveles de enseñanza, mejorar los niveles de aprendizaje y promover la formación de un profesional idóneo para la sociedad actual.
- Cuarta** El director, como líder transformador, junto con los miembros de la comunidad Educativa debe realizar un diagnóstico para identificar los problemas y dar soluciones.
- Quinta** Se debe realizar las evaluaciones de los procesos administrativos y docentes. Incorporando la tecnología como mecanismo de apoyo.
- Sexta** Llevar a cabo reuniones frecuentes con los docentes con la finalidad de garantizar el trabajo en equipo, enriqueciendo de esta forma el clima organizacional
- Séptima** El Ministerio de Educación debe realizar orientaciones y capacitaciones a los directores de las diferentes instituciones educativas sobre liderazgo y clima organizacional. Esto permitirá mejorar la calidad educativa en las diferentes instituciones

Referencia bibliográfica

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Lambayeque USAT.
- Alvarado, O. (2003), "*Gerencia y Marketing, Herramientas de la Gestión Educativa Moderna*" Universidad Alas Peruanas.
- Aranzadi & Thomson, Facebook Recursos Humanos/Clima Organizativo: dimensiones y como desarrollarlo, Hay Group SAP.
- Asencios, V. (2007) *Clima Institucional y Desempeño Docente en el Instituto Superior Tecnológico "Simón Bolívar del Callao*. UNE Enrique Guzmán y Valle. Lima. Perú. p. 183.
- Ascanio, (2007), trabajo de investigación titulado *El liderazgo del supervisor y la motivación hacia el mejoramiento profesional en los docentes que laboran en la I y II Etapa de Educación Básica en Altagracia de Orituco* en el estado Guárico" Venezuela.
- Avolio, B. J. (1994) *The 'Natural'. Some Antecedents to Transformational Leadership*. International Journal of Public Administration, Vol. 17,pp. 1559-1581
- Bisquerra, J. (2003). "*Relaciones Interpersonales*" Mc Graw Hill.
- Bustos, P. (2004). *Clima organizacional*. Extraído el 13 de diciembre del 2011 desde: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>
- Bazán, V. (2005) "*Calidad Aplicada a la Educación*" Editorial Trillas, México.
- Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Banchieri (2007). *Administración teoría y práctica* Departamento de Ciencias de la administración. Argentina.
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas, México

- Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas, México.
- Burke, W. (1988). *Desarrollo Organizacional*. Addison-Wesley Iberoamericana, México.
- Bustamante, G. (2007). Trabajo de investigación: *“La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa”* Surco - Lima.
- Calderón, J. (2007) *“Autoestima y Liderazgo de los Directores de la provincia de Huancayo”*, Tesis presentada a la escuela de Post Grado de la Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo.
- Castro, A. y Casullo, M. (2005). *Estilos de personalidad, inteligencia y afrontamiento como predictores de las trayectorias académicas de cadetes en una institución militar*. Anuario de Psicología.
- Cervera, L. (2012) trabajo de investigación *“Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos”* Lima
- Centeno, R. (2013). Trabajo de investigación *“Influencia del liderazgo en el clima organizacional de los institutos de educación superior no universitaria de la provincia de puno”* Perú.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexica. Editorial Mc Graw-Hill. Interamericana de México.
- Chuye, Y. (2007). Tesis *“Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio”* El caso de una escuela pública de Lima.
- Contreras. B. (2005), trabajo de investigación titulado *“Estilo de Liderazgo de una Directora y Participación de Docentes, Alumnos en la Gestión Escolar de un Centro Educativo Nivel Secundario Lima Norte”*. Lima
- Consejo Nacional de Descentralización (2004). *“Guía para una Planificación Concertada N° 5”*. Lima, Perú.

- Consejo Nacional de Educación (2005). *“Hacia un Proyecto Educativo Nacional. 2006 - 2021”*. Lima, Perú.
- Cotlear, D. (2006). *“Un nuevo contrato social para el Perú. ¿Cómo lograr un país más educado, saludable y solidario?”*. Banco Mundial. Lima, Perú.
- Delgado, L. (2005). La organización y gestión del centro educativo. Documentos Institucionales. Madrid. Edit. Universitas. S/A.
- Fernández, J. (2003). *“Relaciones Interpersonales”* Mc Graw Hill. México.
- Fiedler, F. (1990). K.N. Wexley & G.A Yuki, *Conducta organizacional y psicología del personal*, cap.7. México.
- Fischman, D. (2005). *El líder Transformador*, tomo1, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, UPC, El Comercio, Lima, Perú.
- Gallegos J. (2004). *Gestión Educativa en el Proceso de Descentralización*, Editorial San Marcos 226 pp.
- García, M. (2004) trabajo de investigación titulado *“El diseño organizacional del centro educativo en sus formas de planificación y organización”* Lima.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- Goncalves, A. (1999). *Dimensiones del clima organizacional*. Extraído el 3 de diciembre del 2007 desde <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional.htm>.

- Goncalves, A. (1997). *Clima organizacional*. Extraído el 13 de diciembre del 2012 desde: <http://monografias.com/trabajos/clior.shtml>.
- Gonzales, M. (2007), trabajo de investigación "*Liderazgo del personal directivo de las escuelas básicas en la gestión de conflictos organizacionales*" Venezuela.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Gillespie, .A. y Mann, L. (2000), *The building-blocks of trust: the role of transformational leadership and shared values in predicting team members' trust in their leaders*, Report, University of Melbourne, Melbourne, No.1/2000.
- Hernández, R. (2006), *Metodología de la investigación*. Mexico. Pag. 241al 243
- House, R. Citado por Sanchez G. (2011), "*A path goal theory of leadership effectiveness*" *Administrative Science Quaterly*, citada en <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc11.htm>.
- Howell, M., y Higgins, .A. (1990). Champions of change: Identifying, understanding, and supporting champions of technological innovations. *Organizational Dynamics*, 19, 40-55
- Howell, M., y Avolio, B. (199). *Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of Consolidated-Business-Unit Performance*. *Journal of Applied Psychology*,
- Kotter, J. (1999). *La Verdadera Labor de un Líder*. Colombia: Editorial Norma.
- Koontz, H. y Weihch, H. (2002) *Administración una perspectiva global*. Editorial Mc Graw-Hill. Décima edición. Colombia.
- Lacocca, L. (2007). *¿Dónde están los buenos líderes?* Lisboa: Actual Editora.
- Lagomarsino Raúl (2003) Compromiso organizacional, en la Revista de Antiguos Alumnos, Ano VI, No. 2, No. pp. 79-83.

Lepeley, M. *Gestión y Calidad en Educación*. Un modelo de Evaluación

Levicki, C. (2000). *El código genético para una carrera de liderazgo de toda la vida*. México: Panorama.

Manrique, L. (2002). *"El Maestro de la Excelencia"*, Impresión Layconsa, 1ra edición. Lima, Perú.

Martínez, M. (2003). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Díaz de Santos.

Martínez V. (2010). *El profesorado, clave educativa*. Comunidad Escolar, citada en <http://comunidad-escolar.cnice.mec.es/866/tribuna.html> ,

Mann, R. (2010). *Una revisión de la relación entre la personalidad y el rendimiento en pequeños grupos* Psic. Boletín.

Masi, J., y Cooke, A. (2000). *Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity*. International Journal of Organizational Analysis, 8, 16-47 McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. 2003

Meza, C. (2005). *Metodología de la investigación educativa*: posibilidades de integración extraído el 22 de octubre de 2005 desde http://www.itcr.ac.cr/revistacomunicacion/Vol_12_num1/metodologia_de_la_investigacion.htm.

Ministerio De Educación (2000). *Manual para Directores de educación primaria*, PLANCAD. Lima, Perú.

Ministerio de Educación (2006). *"Plan Estratégico Institucional Reformulado 2004 – 2006 del Ministerio de Educación*. Aprobado por Resolución Ministerial N° 0013-2006-ED. Lima, Perú.

Ministerio de Educación. *"Plan Estratégico Sectorial Multianual 2004-2006"*.Aprobado por Resolución Ministerial N° 0486-2005-Ed. Julio 2005

- Montalván, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana, Dirección de Difusión Universitaria.
- Murillo, F.J. (2004). Nuevos avances en la mejora de la escuela. Cuadernos de Pedagogía, 339, 48-51.
- OECD (2005), *"Schools Factors Related to Quality and Equity. Results from PISA 2000"*, Disponible en: <http://www.pisa.oecd.org/.pdf>
- Peinado, L. y Vallejo, Y. (2005). *Factores que influyen en el clima organizacional de la Escuela de Administración. Núcleo de Sucre- Universidad De Oriente*. Trabajo de grado no publicado. Universidad De Oriente, Cumaná.
- Pérez de, M. y Maldonado, M. (2004) Análisis organizacional en instituciones educativas. *Revista encuentro educacional* 11, 448-459.
- Rincón, J. (2005); *Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño Docente del Valle del Chumbao de la Provincia de Andahuaylas*, Tesis para optar el grado de magíster en educación, mención: Gestión de la Educación, Biblioteca Especializada de Educación, Facultad de Educación, UNMSM.
- Robbins, S. (2005). *Comportamiento organizacional*. Décima Edición. México: Pearson Education.
- Rojas, F. (2007) *"trabajo de investigación estudio sobre la influencia de la Dirección en el cumplimiento de la gestión institucional C.E. "Ricardo Palma" Lima – Perú*.
- Sánchez H. y Reyes C. (1998). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. Editorial Mantaro. Lima.
- Scheinsohn, D. (2000) *Más allá de la imagen corporativa*. Ediciones Macchi Buenos Aires – Argentina.
- Santos, J. (2008). *Liderazgo sinergial y Recambio*. Trabajo de grado

publicado 2 de febrero de 2008, universidad nacional de el Salvador.

Schneider, B. (2012). *diferencias y climas organizacionales individual, la psicología personal*. Extraído el 12 de noviembre del 2012 de <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv27/r.pdf>

Stephen, R. (199) Comportamiento Organizacional, 8ª. Ed. Prentice Hall. México, 1p. 12 Aranzadi & Thomson, Facebook Recursos Humano/Clima Organizativo: dimensiones y como desarrollarlo, Hay Group SAP, p 1

Stoner, J. (1996) *ADMINISTRACIÓN*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Sexta Edición, México D.F., 1996, pp. 688

Stoner, J. (1997). *Administración. (6ª edición)*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

West, M. y Farr, J. (1990). *"Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies"*, John Wiley & Sons Inc., 1990.

Zaldívar, D. (2007). *Competencias comunicativas y relaciones interpersonales*. Extraído el 15 de diciembre del 2011 desde <http://saludparalavida.sld.cu/modules.php?name=257>

ANEXOS

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Experto informante	Grado Académico	Cargo e Institución	Nombre del instrumento de Evaluación	Autor del instrumento
QUISPE ICHPAS Ruben	Mg. EDUCACIÓN	CATEDRÁTICO	ENCUESTA DE OPINIÓN SOBRE LIDERAZGO DEL DIRECTOR	AVILA LOZANO VICTOR ANDIA GONZALEZ J.
Título de Investigación:				

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN:


Indicadores	Criterios	Deficiente De 00 a 20				Regular De 21 a 40				Buena De 41 a 60				Muy Buena De 61 a 80				Excelente De 81 a 100			
		00	06	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		05	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y comprensible.																	X			
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables																	X			
3. Organización	Existe una organización lógica en la redacción de los ítems.																	X			
4. Suficiencia	Los ítems son suficiente para la medición de los indicadores en estudio																	X			
5. Intencionalidad	Los ítems son adecuados para valorar los indicadores que se pretende medir																	X			
6. Coherencia	Hay coherencia entre las variables e indicadores																	X			
7. Consistencia	Los ítems están basados en aspectos teóricos-científicos sobre el tema en estudio																	X			
8. Viabilidad	Es posible su aplicación y ejecución																	X			

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

<p>El instrumento es aplicable.</p>

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Puntaje (De 0 a 100)	Calificación (De Deficiente a Excelente)
85	Excelente

Lugar y fecha	D.N.I N°.	Firma del experto informante	Teléfono
Lima, 13 oct 2011	09813237		4782610

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Experto informante	Grado Académico	Cargo e Institución	Nombre del instrumento de Evaluación	Autor del instrumento
<i>Dr. Víctor Pastor Talledo</i>	<i>Ph.D.</i>	<i>Docente</i>	<i>LIDERAZGO DEL DIRECTOR - CLIMA ORGANIZACIONAL</i>	<i>VICTOR AVILA L. - Jhon ANDIA</i>
Título de Investigación:				

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN:

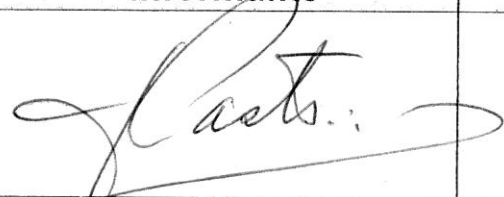
Indicadores	Criterios	Deficiente De 00 a 20				Regular De 21 a 40				Buena De 41 a 60				Muy Buena De 61 a 80				Excelente De 81 a 100			
		00 05	06 10	11 15	16 20	21 25	26 30	31 35	36 40	41 45	46 50	51 55	56 60	61 65	66 70	71 75	76 80	81 85	86 90	91 95	96 100
1. Claridad	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y comprensible.																	X			
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables																	X			
3. Organización	Existe una organización lógica en la redacción de los ítems.																	X			
4. Suficiencia	Los ítems son suficiente para la medición de los indicadores en estudio																	X			
5. Intencionalidad	Los ítems son adecuados para valorar los indicadores que se pretende medir																	X			
6. Coherencia	Hay coherencia entre las variables e indicadores																	X			
7. Consistencia	Los ítems están basados en aspectos teóricos-científicos sobre el tema en estudio																	X			
8. Viabilidad	Es posible su aplicación y ejecución																	X			

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

<p>Aplica</p>

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Puntaje (De 0 a 100)	Calificación (De Deficiente a Excelente)
85%	Muy Buena

Lugar y fecha	D.N.I N°.	Firma del experto informante	Teléfono
25-09-2011	07721048		998863734

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Experto informante	Grado Académico	Cargo e Institución	Nombre del instrumento de Evaluación	Autor del instrumento
PONCE CANCHIHUAMAN JOHNY CESAR	DOCTOR EN CIENCIAS	CATEDRÁTICO UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO	LIDERAZGO DEL DIRECTOR CLIMA ORGANIZACIONAL	VICTOR AVILA JOHN ANDIA
Título de Investigación:				

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN:


Indicadores	Criterios	Deficiente De 00 a 20				Regular De 21 a 40				Buena De 41 a 60				Muy Buena De 61 a 80				Excelente De 81 a 100			
		00 05	06 10	11 15	16 20	21 25	26 30	31 35	36 40	41 45	46 50	51 55	56 60	61 65	66 70	71 75	76 80	81 85	86 90	91 95	96 100
1. Claridad	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y comprensible.																	✓			
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables																✓				
3. Organización	Existe una organización lógica en la redacción de los ítems.																✓				
4. Suficiencia	Los ítems son suficiente para la medición de los indicadores en estudio																✓				
5. Intencionalidad	Los ítems son adecuados para valorar los indicadores que se pretende medir																	✓			
6. Coherencia	Hay coherencia entre las variables e indicadores																	✓			
7. Consistencia	Los ítems están basados en aspectos teóricos-científicos sobre el tema en estudio																	✓			
8. Viabilidad	Es posible su aplicación y ejecución																	✓			

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

APLICABLE

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Puntaje (De 0 a 100)	Calificación (De Deficiente a Excelente)
83%	EXCELENTE

Lugar y fecha	D.N.I N°.	Firma del experto informante	Teléfono
29-09-2011	10044972		945900875

Anexo 2

Encuesta de Opinión sobre Liderazgo del Director

Estimado (a) Padre de Familia:

Le solicitamos colaborar con el presente cuestionario, así mismo sirva responder con la mayor veracidad posible, este cuestionario tiene un carácter de **ANONIMO**.

Muchas gracias por su colaboración

INSTRUCCIONES

- Lea cuidadosamente cada interrogante y responda según su punto de vista, sírvase responder todas las interrogantes.
- Marcar en el casillero una de las siguientes alternativas.

ÍTEMS:

Siempre ☐ 4 Casi siempre ☐ 3 A veces ☐ 2 Nunca ☐ 1

LIDERAZGO DEL DIRECTOR

COMUNICACIÓN

a) El Director de la Institución mantiene una comunicación fluida con los padres de familia:

Siempre ☐ 4 Casi siempre ☐ 3 A veces ☐ 2 Nunca ☐ 1

b) El Director comunica oportunamente las acciones educativas de la Institución Educativa:

Siempre ☐ 4 Casi siempre ☐ 3 A veces ☐ 2 Nunca ☐ 1

c) La forma de comunicación del Director es afectiva:

Siempre ☐ 4 Casi siempre ☐ 3 A veces ☐ 2 Nunca ☐ 1

d) El Director se comunica de manera clara convincente al exponer sus ideas:

Siempre Casi siempre A veces Nunca

MOTIVACIÓN

e) El Director mantiene una motivación positiva y optimista:

Siempre Casi siempre A veces Nunca

f) El Director controla su estado de ánimo en situaciones difíciles:

Siempre Casi siempre A veces Nunca

g) El estado de motivación del Director tiene un poder estimulante en los demás:

Siempre Casi siempre A veces Nunca

h) La Institución Educativa cuenta con un programa de escuela de padres:

Siempre Casi siempre A veces Nunca

INTERACCIÓN CON LOS TRABAJADORES

i) El Director es un buen negociador frente a los intereses de la Institución Educativa:

Siempre Casi siempre A veces Nunca

10. Cuando surgen problemas internos, el Director realiza la labor conciliadora de manera neutral o imparcial:

Siempre Casi siempre A veces Nunca

1 El Director es justo a la hora de intervenir en la solución de conflictos entre alumnos, padres de familia o profesores:

Siempre Casi siempre A veces Nunca

INTERES POR LA CALIDAD EDUCATIVA

- 2 La organización del trabajo es eficiente gracias a la planificación del Director:

Siempre Casi siempre A veces Nunca

- 3 El Director establece el clima favorable para una buena relación con la Asociación de Padres de Familia:

Siempre Casi siempre A veces Nunca

INNOVACIÓN

- 4 El Director se interesa por implementar el aula de innovación y el uso de nuevas tecnologías en el aprendizaje de los niños:

Siempre Casi siempre A veces Nunca

- 5 Ud. nota mejoras en el servicio educativo que se ofrece en la Institución Educativa:

Siempre Casi siempre A veces Nunca

Anexo 3

Encuesta de Opinión sobre Clima Organizacional

COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

I. El Director está plenamente identificado con la institución Educativa:

Siempre ☐ 4 Casi siempre ☐ 3 A veces ☐ 2 Nunca ☐ 1

II. Los Padres de familia tienen una participación activa sobre las actividades programadas por el Director:

Siempre ☐ 4 Casi siempre ☐ 3 A veces ☐ 2 Nunca ☐ 1

III. El director mantiene la motivación con los padres de familia para el buen funcionamiento de la Institución Educativa:

Siempre ☐ 4 Casi siempre ☐ 3 A veces ☐ 2 Nunca ☐ 1

IMAGEN INSTITUCIONAL

IV. La imagen que muestra la Institución Educativa frente a los demás es positiva en el mayor de los casos:

Siempre ☐ 4 Casi siempre ☐ 3 A veces ☐ 2 Nunca ☐ 1

V. Los padres de familia se identifican con la Institución Educativa y buscan su mejoría:

Siempre ☐ 4 Casi siempre ☐ 3 A veces ☐ 2 Nunca ☐ 1

VI. Se difunde los logros obtenidos por la institución educativa a la comunidad:

Siempre ☐ 4 Casi siempre ☐ 3 A veces ☐ 2 Nunca ☐ 1

RELACIONES INTERPERSONALES

VII. El Director es empático con los miembros de la comunidad educativa:

Siempre ☐ 4 Casi siempre ☐ 3 A veces ☐ 2 Nunca ☐ 1

VIII. El Director muestra honestidad y sinceridad en sus actos:

Siempre Casi siempre A veces Nunca

IX. Se Promueve el respeto mutuo entre los profesores, director, padres de familia y alumnos:

Siempre Casi siempre A veces Nunca

X. Los docentes se muestran solidarios ante situaciones difíciles que atraviesa un personal de la institución educativa:

Siempre Casi siempre A veces Nunca.

VALORACIÓN PERSONAL

XI. Las actividades de supervisión y control realizadas han favorecido en el clima organizacional de la institución educativa:

Siempre Casi siempre A veces Nunca

XII. Considera necesario estimular al mérito las labores destacadas de los miembros de la institución educativa:

Siempre Casi siempre A veces Nunca

ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

XIII. Ud. reconoce la eficiencia laboral del personal docente y Director.

Siempre Casi siempre A veces Nunca

XIV. El personal de la institución educativa realiza el trabajo en equipo:

Siempre Casi siempre A veces Nunca

XV. El Director fomenta un ambiente de armonía entre los miembros de la comunidad educativa con el objetivo de mejorar la Institución Educativa:

Siempre Casi siempre A veces Nunca



UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POST GRADO
SECCION MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION
MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 5176 “MARÍA REICHE GROSSE” DE LA UGEL 04 DEL DISTRITO DE PUENTE PIEDRA EN EL AÑO 2011.

AUTOR (ES): JHON HENRY ANDIA GONZALES
VICTOR AUGUSTO AVILA LOZANO

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
<p>Problema general</p> <p>¿Cuál es la relación entre el liderazgo del director y el clima organizacional de la Institución Educativa 5176 “María Reiche Grosse” de la Ugel 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011?</p> <p>Problemas específicos.</p> <p>¿Cuál es la relación entre el liderazgo del Director en el nivel de compromiso con la Institución Educativa 5176 “María Reiche Grosse” de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el liderazgo del Director y la imagen Institucional de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo del director y el clima organizacional de la Institución Educativa 5176 “María Reiche Grosse” de la Ugel 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011</p> <p>Objetivos específicos.</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo del Director en el nivel de compromiso con la Institución Educativa 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo del Director y la imagen Institucional de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Existe relación positiva entre el liderazgo del Director y el clima organizacional de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>Existe una relación positiva entre el liderazgo del Director y el nivel de compromiso con la Institución Educativa 5176 “María Reiche Grosse” de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.</p> <p>Existe relación positiva entre el liderazgo del Director y la imagen Institucional de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse” de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.</p>

¿Cuál es la relación entre el liderazgo del Director con las relaciones interpersonales de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011?	Determinar la relación entre el liderazgo del Director con las relaciones interpersonales de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011	Existe relación positiva entre el liderazgo del Director y las relaciones interpersonales de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.
¿Cuál es la relación entre el liderazgo del Director y la valoración del personal de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011?	Determinar la relación entre el liderazgo del Director y la valoración del personal de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011	Existe relación positiva entre el liderazgo del Director y la valoración del personal la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.
¿Cuál es la relación entre el liderazgo del Director y la organización institucional de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011?	Determinar la relación entre el liderazgo del Director y la organización institucional de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011	Existe relación positiva entre el liderazgo del Director y la organización institucional I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA
<p>TIPO: Investigación Básica Descriptivo.</p> <p>DISEÑO: Correlacional. La presente investigación es cuantitativa no experimental correlacional..</p> <p>Carrasco, S. (2009). “porque analiza y estudia la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables) para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, buscan determinar el grado de relación entre las variables que se estudia”. (p. 73).</p> <p>MÉTODO, es cuantitativo; porque se analiza la información recolectada en forma de datos numéricos. El proceso de análisis es estadístico respondiendo a los principios y metodologías planteadas.</p>	<p>POBLACIÓN, estuvo constituida por los padres de familia de la I.E. 5176 “María Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra.</p> <p>MUESTRA:</p> <p>Muestreo es no probabilístico intencional, conformado por 208 padres de familia.</p>	<p>TÉCNICA Se aplicó la encuesta para conocer la opinión acerca de la variable X y Y.</p> <p>INSTRUMENTO: Cuestionario tipo escala Likert Contienen preguntas tipo escala Likert. Items. Nunca (1) A veces(2) Casi Siempre(3) Siempre(4)</p>	<p>DESCRIPTIVA: Permitió recopilar, clasificar, analizar e interpretar los datos del cuestionario aplicado a los padres de familia que constituyeron la muestra de población.</p> <p>INFERENCIAL: Proporcionó la teoría necesaria para inferir o estimar la generalización o toma de decisiones sobre la base de la información parcial mediante técnicas descriptivas. Se sometió a prueba: La Hipótesis General La Hipótesis específicas</p> <p>Análisis de los cuadros de doble entrada.</p> <p>Para medir la correlación se aplicó el Rho de Spearman ρ (rho) que mide el grado de relación de las variables:</p> $\rho = 1 - \frac{6\sum D^2}{N(N^2 - 1)}$

ANEXO 5

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE LIDERAZGO DEL DIRECTOR

Dimensiones	Indicadores	Ítems / Índices
7. Comunicación	1. Comunicación fluida 2. Comunicación oportuna 3. Comunicación afectiva 4. Comunicación clara	Siempre = 4 Casi siempre = 3 A veces = 2 Nunca = 1
8. Motivación	2.1 Motivación intrínseca 2.2 Motivación extrínseca	
9. Interacción con los trabajadores	3.1 Mediación 3.2 Negociación 3.3 Conciliación	
IV. Interés por la calidad educativa	4.1 Organización del trabajo 4.2 Relaciones laborales 4.3 Conseguir metas 4.4 Toma de decisiones acertadas y oportunas.	
V .Innovación	5.1 Nuevas tecnologías 5.2 Cambios en el servicio educativo.	

ANEXO 6

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Dimensiones	Indicadores	Ítems / Índices
I. Compromiso con la Institución Educativa.	a. Identificación con la Institución Educativa. b. Participación activa c. Motivación	Siempre = 4 Casi siempre = 3 A veces= 2 Nunca = 1 Siempre= 4 Casi siempre = 3 A veces= 2 Nunca= 1
II. Imagen institucional	2.1 Percepción positiva de los padres de PPFF. 2.2 Percepción positiva de los docentes.	
II. Relaciones interpersonales.	2.1 Empatía positiva 2.2 Honestidad y sinceridad 2.3. Respeto 3.4 Solidaridad	
10. Valoración personal.	3.1 Supervisión y control 3.2 Estímulos al mérito	
11. Organización institucional	4.1 Eficiencia laboral 4.2 Trabajo en equipo	

“AÑO DEL CENTENARIO DE MACCHU PICCHU PARA EL MUNDO”

DECADA DE LA EDUCACIÓN INCLUSIVA 2003-2012

Lima, 24 de Noviembre del 2011

SEÑOR: Antonio Chauca Cano

Director de la Institución Educativa 5176 “María Reiche Grosse”

PRESENTE.-

ASUNTO: SOLICITA PERMISO PARA LA APLICACIÓN DE UNA ENCUESTA A LOS PROFESORES PERSONAL ADMINISTRATIVO Y PADRES DE FAMILIA.

Es grato dirigirnos a Usted para saludarlo cordialmente y a la vez hacerle de su conocimiento que los suscritos alumnos maestristas de la Universidad Cesar Vallejo, con sede en Lima Norte – Los Olivos, estamos realizando una investigación titulada RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 5176 “MARÍA REICHE GROSSE” DE LA UGEL 04 DEL DISTRITO DE PUENTE PIEDRA EN EL AÑO 2011, motivo por el que nosotros concedores de su capacidad profesional, recurrimos a Usted para que tenga la amabilidad de CONCEDERNOS EL PERMISO NECESARIO PARA LA APLICACIÓN DE UNA ENCUESTA DE OPINION, en horarios distintos y apropiados para su aplicación.

Con la seguridad de merecer su atención le agradecemos anticipadamente y hacemos nuestra la oportunidad para reiterarle la muestra de nuestra más profundas consideraciones y estima.

Atentamente:



VICTOR AUGUSTO AVILA LOZANO



JHON HENRY ANDIA GONZALES



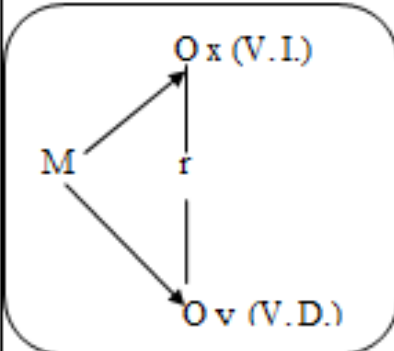
TÍTULO: RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 5176 "MARÍA REICHE GROSSE" DE LA UGEL 04 DEL DISTRITO DE PUENTE PIEDRA EN EL AÑO 2011.

AUTOR (ES): JHON HENRY ANDIA GONZALEZ

VICTOR AUGUSTO AVILA LOZANO

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES		
Problema general: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo del Director y el clima organizacional de la I.E. 5176 "Maria Reiche Grosse" de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011?	Objetivo general: Determinar el grado de relación entre el liderazgo del Director y el clima Organizacional de la I.E. 5176 "Maria Reiche Grosse" de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011?	Hipótesis general: Existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo del Director y el clima organizacional de la I.E. 5176 "Maria Reiche Grosse" de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011	Variable "X" (v. independiente): Liderazgo del Director		
Problemas específicos: A. ¿Cómo influye el liderazgo del Director en el nivel de compromiso con la Institucion Educativa 5176 "Maria Reiche Grosse" de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011? 					

C. ¿Cómo influye el liderazgo del Director en las relaciones interpersonales de la I.E. 5176 "Maria Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011?	C. Determinar el grado de relación entre el liderazgo del Director y las relaciones interpersonales de la I.E. 5176 "Maria Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011	H3.Existe una una relación positiva y significativa entre el liderazgo del Director y las relaciones interpersonales de la I.E. 5176 "Maria Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.	<table><tr><th>Dimensiones</th><th>Indicadores</th><th>Items / Índices</th></tr><tr><td>I. Compromiso con la Institución Educativa.</td><td>1.1 Identificación con la Institución Educativa. 1.2 Participación activa 1.3 Motivación</td><td>Siempre = 4 Casi siempre = 3 A veces = 2 Nunca = 1</td></tr><tr><td>II. Imagen Institucional</td><td>2.1 Percepción positiva de los padres de PPFF. 2.2 Percepción positiva de los docentes.</td><td></td></tr><tr><td>II.Relaciones Interpersonales.</td><td>2.1 Empatía positiva 2.2 Honestidad y sinceridad 2.3. Respeto 3.4 Solidaridad</td><td>Siempre = 4 Casi siempre = 3 A veces = 2 Nunca = 1</td></tr><tr><td>III.Valoración personal.</td><td>3.1 Supervisión y control 3.2 Estímulos al mérito</td><td></td></tr><tr><td>IV.Organización Institucional</td><td>4.1 Eficiencia laboral 4.2 Trabajo en equipo</td><td></td></tr></table>	Dimensiones	Indicadores	Items / Índices	I. Compromiso con la Institución Educativa.	1.1 Identificación con la Institución Educativa. 1.2 Participación activa 1.3 Motivación	Siempre = 4 Casi siempre = 3 A veces = 2 Nunca = 1	II. Imagen Institucional	2.1 Percepción positiva de los padres de PPFF. 2.2 Percepción positiva de los docentes.		II.Relaciones Interpersonales.	2.1 Empatía positiva 2.2 Honestidad y sinceridad 2.3. Respeto 3.4 Solidaridad	Siempre = 4 Casi siempre = 3 A veces = 2 Nunca = 1	III.Valoración personal.	3.1 Supervisión y control 3.2 Estímulos al mérito		IV.Organización Institucional	4.1 Eficiencia laboral 4.2 Trabajo en equipo	
Dimensiones	Indicadores	Items / Índices																			
I. Compromiso con la Institución Educativa.	1.1 Identificación con la Institución Educativa. 1.2 Participación activa 1.3 Motivación	Siempre = 4 Casi siempre = 3 A veces = 2 Nunca = 1																			
II. Imagen Institucional	2.1 Percepción positiva de los padres de PPFF. 2.2 Percepción positiva de los docentes.																				
II.Relaciones Interpersonales.	2.1 Empatía positiva 2.2 Honestidad y sinceridad 2.3. Respeto 3.4 Solidaridad	Siempre = 4 Casi siempre = 3 A veces = 2 Nunca = 1																			
III.Valoración personal.	3.1 Supervisión y control 3.2 Estímulos al mérito																				
IV.Organización Institucional	4.1 Eficiencia laboral 4.2 Trabajo en equipo																				
D. ¿Cómo influye el liderazgo del Director en la valoración del personal de la I.E. 5176 "Maria Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011?	D. Determinar el grado de relación entre el liderazgo del Director y la valoración del personal de la I.E. 5176 "Maria Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011	H3.Existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo del Director y la valoración del personal de la I.E. 5176 "Maria Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.																			
E. ¿Cómo influye el liderazgo del Director con la organización Institucional de la I.E. 5176 "Maria Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011?	E.Determinar el grado de relacion entre el liderazgo del Director y la organizacion Institucional de la I.E. 5176 "Maria Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011	H4.Existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo del Director y la organizacion institucional de la I.E. 5176 "Maria Reiche Grosse de la UGEL 04 del distrito de Puente Piedra en el año 2011.																			

METODO Y DISEÑO	POBLACION	TECNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADISTICA	PROPUESTA DE BASES TEORICAS																
TIPO: Descriptivo, correlacional y transeccional METODO: Cuantitativo DISEÑO: Descriptivo correlacional <div></div> Denotación: M = Muestra de investigación. Ox = Variable Independiente (Liderazgo del director) Oy = Variable Dependiente (Clima organizacional) r = Relación entre variables	POBLACION: <table><tr><td>Sujetos de la población</td><td>Número</td></tr><tr><td>Total de padres de familia</td><td>450</td></tr></table> MUESTRA: Muestra aleatoria estratificada <div>$n = \frac{Z^2 p x q x N}{E^2 (N-1) + Z^2 x p x q}$</div> Dónde: N = Tamaño de la población Z = Nivel de confianza (95% 1,96) E = Error permitido (5%) P = 0,50 (se asume la máxima Heterogeneidad del 50% x 50%) q = (1- p) <table><tr><td>Sujetos de la muestra</td><td>Número</td></tr><tr><td>Total de padres de familia</td><td>208</td></tr></table>	Sujetos de la población	Número	Total de padres de familia	450	Sujetos de la muestra	Número	Total de padres de familia	208	<table><tr><th>TECNICAS</th><th>INSTRUMENTOS</th></tr><tr><td>Observación</td><td>Registro anecdótico.</td></tr><tr><td>Encuesta</td><td>Cuestionarios</td></tr><tr><td>Análisis documental</td><td>Fichas bibliográficas</td></tr></table>	TECNICAS	INSTRUMENTOS	Observación	Registro anecdótico.	Encuesta	Cuestionarios	Análisis documental	Fichas bibliográficas	ANÁLISIS DESCRIPTIVO <ul style="list-style-type: none">- Media aritmética- Mediana- Tablas y gráficos estadísticos- Percentiles- Curtosis y simetría ANÁLISIS INFERENCIAL <ul style="list-style-type: none">- Coeficiente de correlación de Pearson. $r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$ Dónde: n = cantidad de entrevistados de la muestra piloto X = Puntaje obtenido de la Variable Independiente. Y = Puntaje obtenido de la Variable Dependiente.	SUBCAPITULO I: BASES TEORICAS DE LIDERAZGO 1.1 Definición de liderazgo 1.2 Teorías del liderazgo 1.3 Tipos o estilos de liderazgo 1.4 Importancia del liderazgo 1.5 Técnicas de ejercicio del liderazgo 1.6 El liderazgo en las Instituciones educativas. SUBCAPITULO II: BASES TEORICAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2.1 Definición de clima organizacional. 2.2 Enfoques sobre clima organizacional 2.3 El clima organizacional como interacción de estructuras y procesos organizativos 2.4 Tipos de clima organizacional 2.5 Importancia del clima organizacional en las Instituciones Educativas 2.6 Componentes del clima organizacional
Sujetos de la población	Número																			
Total de padres de familia	450																			
Sujetos de la muestra	Número																			
Total de padres de familia	208																			
TECNICAS	INSTRUMENTOS																			
Observación	Registro anecdótico.																			
Encuesta	Cuestionarios																			
Análisis documental	Fichas bibliográficas																			